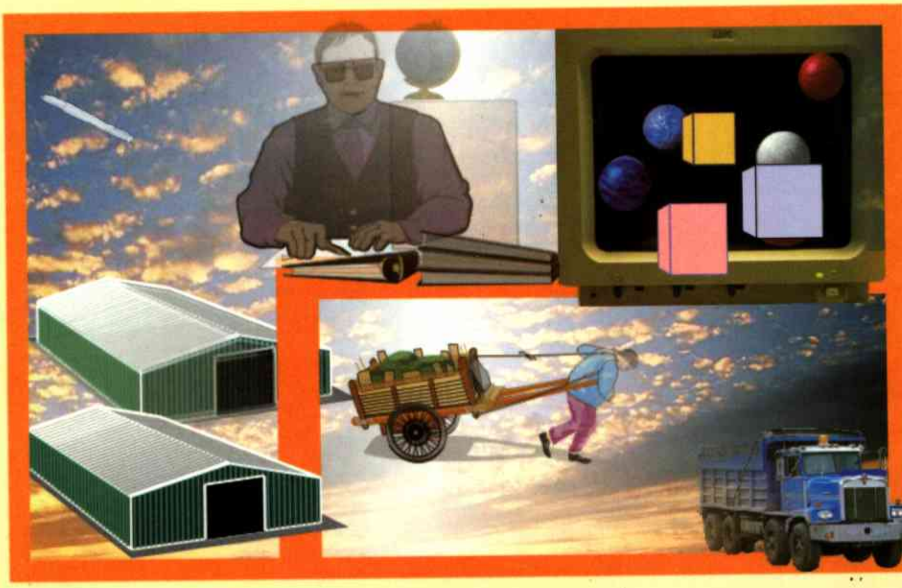
دانشگاه پیام نور

سیستمهای خرید، انبارداری و توزیع

دکتر علی اصغر انواری رستمی



درسنامه

دانشگاه پیام نور

سیستمهای خرید، انبارداری و توزیع

(رشتهٔ مدیریت بازرگانی)

دکتر علی‌اصغر انواری رستمی

سرشناسه	:	انواری رستمی، علی اصغر. ۱۳۴۰-
عنوان و پدید آور	:	سیستمهای خرید، انبارداری و توزیع (رشته مدیریت بازرگانی) / مؤلف: علی اصغر انواری رستمی.
مشخصات نشر	:	تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۸۲.
مشخصات ظاهری	:	دوازده، ۲۷۳ص .: مصور.
فروست	:	دانشگاه پیام نور؛ ۱۰۱۴. ۱۰. گروه مدیریت بازرگانی؛ (۵۱ / د)
شابک	:	978 - 964 - 387 - 019 - 5
یادداشت	:	فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا .
موضوع	:	۱. آموزش از راه دور- ایران .
موضوع	:	۲. خرید — مدیریت - آموزش برنامه‌ای. ۳. انبار داری — مدیریت — آموزش برنامه ای.۴. بازاریابی — آموزش برنامه ای.
شناسه افزوده	:	الف. دانشگاه پیام نور. ب. عنوان .
رده بندی کنگره	:	LC۵۸۰۸/الف ۹ الف۷۸۵۶
رده بندی دیویی	:	۳۷۸/۱۷۵۰۹۵۵
شمارهٔ کتابشناسی ملی	:	۱۳۸۳۱-۸۲م

سیستمهای خرید، انبارداری و توزیع

دکتر علی اصغر انواری رستمی

طراح جلد: زهرا شریفی

حروفچینی، نمونه خوانی و صفحه آرایی: مدیریت تولید مواد و تجهیزات آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: انتشارات دانشگاه پیام‌نور

شمارگان: ۸۰۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول اسفند ۱۳۸۲، چاپ پنجم شهریور ۱۳۸۷

شابک: ۵ - ۰۱۹ - ۳۸۷ - ۹۶۴ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 964 - 387 - 019 - 5

قیمت: ۰۰ ریال

۱۵۰۰

بسم الله الرحمن الرحیم

پیشگفتار ناشر

کتابهای دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف به صورت درسنامه، آزمایشی، قطعی، متون آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شود. کتاب **درسنامه** (د) نخستین ثمرهٔ کوششهای علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصلهای مصوب تهیه می‌شود و پس از داوری علمی در گروههای آموزشی، بدون طراحی آموزشی و ویرایش چاپ می‌شود. با تجدیدنظر صاحب اثر و دریافت بازخوردها و اصلاح نارساییها، درسنامه با طراحی آموزشی، ویرایش، و طراحی فنی ـ هنری به صورت **آزمایشی** (آ) چاپ می‌شود. با دریافت نظرهای اصلاحی، صاحب اثر در کتاب تجدید نظر می‌کند و کتاب به صورت **قطعی** (ق) چاپ می‌شود. در صورت ضرورت، در کتابهای چاپ قطعی نیز تجدید نظرهای اساسی به عمل می‌آید یا متناسب با پیشرفت علوم و فناوری بازنویسی می‌شوند. **متون آزمایشگاهی** (م) متونی است که دانشجویان با استفاده از آن و راهنمایی مربیان کارهای عملی آزمایشگاهی را انجام می‌دهند. کتابهای **فرادرسی** (ف) و **کمک‌درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه می‌شوند. کتابهای فرادرسی با تأیید معاونت پژوهشی و کتابهای کمک‌درسی با تأیید شورای انتشارات تهیه می‌شوند.

مدیریت تدوین

فهرست

مقدمه

یکی از اهداف اولیهٔ فعالیتهای سازمانی، نیل به اهداف با حداکثر کارایی می‌باشد. سازمانها جهت نیل به اهداف خود از منابع مختلفی بهره می‌گیرند. مواد مصرفی، ملزومات، ماشین‌آلات و ... ورودیهای سیستمهای سازمانی بازرگانی و صنعتی را تشکیل می‌دهند. این ورودیها پس از تهیه و تدارک توسط واحدهای خرید و تدارکات (با کاراترین روش، در بهترین زمان مورد نیاز و با بهترین کیفیت نسبی در ارتباط با قیمت) ضروریست تا به بهترین نحو ممکن نیز در سازمان حفظ و نگهداری شوند. وظیفهٔ اصلی انبارها در مؤسسات و سازمانهای بازرگانی و صنعتی نیز حفظ و نگهداری سرمایه‌های فیزیکی آن به بهترین نحو ممکن و تحویل آن در زمان نیاز به واحدهای مختلف سازمانی می‌باشد. پس از تولید و ارایهٔ محصول و حفظ و نگهداری آن، ضروریست تا به بهترین نحو ممکن آن را در بازار توزیع نمود. از آنجا که سهم عظیمی از درآمدهای سازمانها صرف خرید می‌شود، در صورت آگاهی اعضای سازمان به‌خصوص کارکنان بخش خرید از روشهای علمی ـ تجربی در امر خرید و تدارکات نیازمندیها می‌توان گامهای مؤثری در جهت ارتقای سطح کارایی عملیات سازمان برداشت. همچنین شیوه‌های علمی ـتجربی و سیستمی مدیریت انبارها نه‌تنها صرفه‌جوییهای فراوانی را عاید سازمان می‌نماید بلکه مزیتی استراتژیک و عاملی جهت رفع بحرانهای موجودی به‌شمار می‌آید. در کنار نظام خرید و انبارداری، سیستم توزیع آخرین سیستم کلان سازمانی است که حاصل تلاشهای سازمانی را به چرخهٔ تولید

درآمد وارد می‌نماید. هرگونه عدم هماهنگی میان این سه نظام (خرید، انبارداری و توزیع) منجر به کاهش نیل سازمان به موفقیتهای مورد نظر آن خواهد شد.

سیستمهای خرید ، انبارداری و توزیع عنوان ۳ واحد درسی رشتهٔ مدیریت می‌باشد که به پیشنهاد دانشکدهٔ ادبیات وعلوم انسانی دانشگاه پیام‌نور براساس سرفصل مصوب این درس تهیه و تنظیم شده‌است. کتاب حاضر مشتمل بر ۳ بخش اصلی است که طی هشت فصل مجزا ارایه شده‌است. فصول (۱)، (۲)، (۳)، (٤)، (٥) و (٦) به خرید، فصل (۷) به بخش انبارداری و بخش (۸) به توزیع اختصاص یافته‌است.

از آنجا که هیچ از یک مصنوعات بشری عاری از احتمال خطا و اشتباه نیست از هرگونه رهنمود مدرسین، دانشجویان و علاقمندان جهت اصلاح و تکامل کتاب حاضر صمیمانه قدردانی می‌نماییم.

"و من الله التوفیق "

تابستان ۱۳۸۱

علی اصغر انواری رستمی

فصل اول

نقش مدیریت خرید و تدارکات در بازرگانی و اقتصاد ایران

اهداف آموزشی فصل

پس از مطالعهٔ این فصل قادر خواهیم بود تا به سؤالات زیر پاسخ دهیم:

- نقش دولتها در اقتصاد و اهداف عمدهٔ اقتصادی دولتها چیست؟
- ویژگیهای اقتصاد ۲ بخشی، ۳ بخشی و ٤ بخشی چیست؟
- بازرگانی خارجی و مالیه بین‌الملل چگونه تحت تأثیر خرید قرار می‌گیرند؟
- تفاوت تراز پرداختها و تراز بازرگانی چیست و نحوهٔ اثرگذاری خرید بر آنها چگونه است؟
- تجارت یا بازرگانی داخلی و خارجی چیست و چه تفاوتهایی با هم دارند؟
- اصول اقتصادی و اصول سیاسی حاکم بر تجارت و سیاستهای مبادلاتی کشور کدامند؟
- مقررات عمومی صادرات و واردات چه نوع راهنماییهایی را درخصوص خریدهای خارجی ارائه می‌دهد؟
- اثرات مثبت و منفی هر یک از خریدهای داخلی و خارجی بر بازرگانی و اقتصاد کشور چیست؟
- تشکیلات و سازمان کسب و کار و تجارت در ایران طبق قانون چگونه تنظیم شده است؟
- ماتریس خریدار چیست؟

ـ تفاوت مشخصات تجاری، طراحی و عملکردی چیست؟
ـ جهت انتخاب زمان، قیمت و عرضه‌کنندهٔ مناسب چه اقداماتی ضروری است؟
ـ اهم معیارهای ارزیابی عملکرد عرضه‌کنندگان و واحدهای تدارکات و خرید کدامند؟

۱-۱ اهداف و مدلهای اقتصاد کلان

امروزه اغلب اقتصاددانان بر این عقیده‌اند که دولتها باید از طریق اقدامات خود بر فعالیتهای اقتصادی تأثیر گذاشته و این فعالیتها را در جهتی صحیح و سازنده هدایت نمایند. ازجمله اهداف اقتصادی که دولتها در حال حاضر جهت افزایش سطح زندگی و رفاه شهروندان خود دنبال می‌کنند عبارت‌اند از:

- اشتغال کامل و جلوگیری از بیکاری
- رشد مداوم اقتصادی
- تعادل در تراز پرداختهای خارجی
- ثبات قیمتها و جلوگیری از تورم

دولتها با اتخاذ سیاستهای اقتصادی در پی تحقق اهداف خود می‌باشند. این سیاستها یا اقدامات را می‌توان در دو دستهٔ سیاستهای پولی و مالی جای داد. یکی از اهداف سیاستهای اقتصادی نیل به نرخ رشدی مداوم و متعادل می‌باشد. رشد اقتصادی از طریق محاسبهٔ تغییر در درآمدملی قابل سنجش و اندازه‌گیری می‌باشد و درآمد ملی نیز به ارزش کل پولی کالاها و خدمات نهایی که طی یک دوره (یکساله) در اقتصاد ملی تولید می‌شود اطلاق می‌گردد. در مدل اقتصادی ساده، دو گروه خانوارها (با مشخصهٔ اصلی مصرف) و بنگاههای تولیدی (با هدف تولید) را می‌توان مشاهده نمود. در مدل ساده اقتصادی در این حالت ارتباط میان این دو بخش را می‌توان به شرح زیر تشریح نمود:

۱. درخواست عوامل تولید از سوی بنگاههای تولیدی به خانوارها و پرداخت مزد، اجاره، سود و بهره به آنها

۲. درخواست کالاها و خدمات از بنگاههای تولیدی توسط خانوارها و پرداخت مخارج مصرفی به بنگاهها

فعالیتهای بازرگانی و تجاری در اقتصاد به‌وسیلهٔ واحدهای تجاری یا شرکتهایی که آنها را بنگاه می‌نامیم به اجرا درمی‌آید. امور تجاری ممکن است از طریق یک فرد، جمعی از افراد یا به‌وسیله دولت به عمل آمده و یا مدیریت شود.

انواع واحدهای تجاری عبارت‌اند از واحدهای تجاری خصوصی، واحدهای تجاری دولتی و واحدهای تجاری تعاونی و مختلط . بنابراین در اقتصاد دو بخشی و ساده، خانوارها تأمین‌کنندهٔ عوامل تولید زمین، کار، سرمایه و مدیریت هستند و در قبال آن اجاره، مزد، بهره و سود از بنگاهها دریافت می‌دارند و در قبال کالاها و خدمات دریافتی از بنگاهها نیز مخارج مصرفی را متحمل می‌گردند. در مدل اقتصادی ۳ بخشی خانوارها، بنگاههای تولیدی و دولت به فعالیت می‌پردازند و فعالیتهای اقتصادی خارجی (صادرات و واردات) درنظر گرفته نمی‌شود. در مدل اقتصادی سه بخشی ارتباط میان بخشها را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

۱. بنگاههای تولیدی از خانوارها عوامل تولید را دریافت نموده و در قبال آن پرداختی را در قالب مزد، بهره، سود و اجاره به عمل می‌آورند.

۲. خانوارها از بنگاههای اقتصادی کالاها و خدماتی را خریداری می‌نمایند و در قبال آن مخارج مصرفی را به عمل می‌آورند.

۳. خانوارها مازاد درآمد حاصلهٔ خود را صرف پس‌انداز نموده، پس‌اندازها بازارهای سرمایه را شکل بخشیده و سرمایه‌گذاری در بنگاههای تولیدی از طریق آن میسر می‌گردد.

٤. خانوارها از طریق پرداخت مالیات به دولتها امکان پرداخت مخارج دولتی مختلف را جهت رفع نیازمندیهای دولتی فراهم می‌نمایند.

همانگونه که گفته شد، یکی از مهمترین شاخصهٔ اقتصاد ملی درآمد ملی آن و یکی از مهمترین اهداف دولتها رشد مداوم و متعادل اقتصادی می‌باشد. در اقتصاد ۳ بخشی تقاضای کل جدید در اقتصاد از سه جزء مخارج مصرفی، سرمایه‌گذاری و دولتی تشکیل شده است . در اقتصاد چهار بخشی فعالیتهای اقتصاد خارجی نیز درنظر گرفته شده و اثر آن بر درآمد ملی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در حالت تعادل اقتصادی درآمد ملی اقتصاد چهار بخشی را می‌توان به شرح رابطهٔ زیر محاسبه نمود:

$$Y = C + I + G + (X - M)$$

در رابطهٔ فوق Y،C،I، G،X و M به ترتیب عبارت‌اند از درآمدملی، مخارج مصرفی، مخارج سرمایه‌گذاری، مخارج دولتی، ارزش صادرات و ارزش واردات.

۱-۲ مالیه بین‌الملل و بازرگانی خارجی (بین‌الملل)

اشخاص حقیقی و حقوقی یعنی افراد (تجار) ، شرکتها، مؤسسات، بانکها و ارگانهای دولتی در طول یکسال، معاملات و مبادلاتی را با اشخاص حقیقی و حقوقی خارجی انجام می‌دهند. این معاملات و مبادلات شامل صدور و ورود کالاها و خدمات، اعطاء یا اخذ وام، انجام سرمایه‌گذاری، دریافت و یا اهداء هدایای بلاعوض می‌باشد. برای اطلاع از اهمیت و اثر این معاملات و مبادلات بر فعالیتهای اقتصادی کشور معمولاً آنها را تقسیم‌بندی و به‌طور منظم ثبت و ضبط می‌نمایند. مقامات دولتی می‌توانند با بررسی تراز پرداختها، وضعیت اقتصادی کشور را در رابطه با فعالیتهای داخلی و خارجی مورد ارزیابی و تحلیل قرار دهند. تراز پرداختها سندی است که در آن معاملات و مبادلات اشخاص حقیقی و حقوقی مقیم یک کشور با خارج به‌طور منظم برای مدت یکسال ثبت می‌گردد. تراز پرداختها معمولاً به سه حساب جاری، سرمایه و تسویه‌های رسمی تقسیم می‌شود. هرگونه فعالیتی در تراز پرداختها به‌صورت مثبت و یا منفی (بستانکار یا بدهکار) ثبت می‌شود. صادرات کالاها و خدمات (ارزآور)، اخذ هدایا و ورود سرمایه در ستون بستانکار تراز پرداختها با علامت مثبت و واردات کالاها و خدمات (ارزبر)، اعطای هدایا به خارج و صدور ارز جهت انجام سرمایه‌گذاری در خارج با علامت منفی در ستون بدهکار در تراز پرداختها درنظر گرفته می‌شود. نمونهٔ ساده‌ای از تراز پرداختها را می‌توان به‌شرح نمونه زیر بیان نمود:

تراز پرداختها

	بستانکار +	بدهکار −
الف) حساب جاری		
ـ کالاها و خدمات (مرئی و نامرئی)	صادرات +	واردات −
ـ دریافتها و پرداختهای انتقالی *	دریافتها +	پرداختها −
ب) حساب سرمایه		
ـ نقل و انتقالات سرمایه (کوتاه مدت و بلند مدت)	ورود سرمایه +	خروج سرمایه ـ

* دریافتها و پرداختهای انتقالی بلاعوض هستند. مثل اخذ و اهداء هدایا

نمونهٔ کاملتری از تراز پرداختها و جایگاه تراز بازرگانی به‌عنوان بخشی با اهمیت از آن به شرح صفحهٔ بعد می‌باشد:

الف) حساب جاری		
۱. صادرات کالا	× ×	
۲. واردات کالا	× ×	
۳. تراز بازرگانی		× × × ×
٤. صادرات خدمات	× ×	
۵. واردات خدمات	× ×	
٦. تراز تجارت نامرئی		× × × ×
۷. خالص حسابجاری		× × × ×
ب) حساب سرمایه		
۸. خروج و صدور سرمایه از کشور	× ×	
۹. ورود سرمایه به کشور	× ×	
۱۰. خالص حساب سرمایه		× ×
۱۱. اشتباهات آماری	×	
۱۲. کاهش ذخایر بانک مرکزی	×	
۱۳. رقم تراز کننده		× ×
۱٤. موازنه نهایی		۰

۱-۳ بازرگانی داخی و خارجی (بین‌الملل)

بازرگانی بخشی مهم از سیستم کلان اقتصادی یک کشور به‌شمار می‌آید. بازرگانی یا تجارت به مبادلهٔ کالا و خدمات میان اشخاص حقیقی و حقوقی داخل یا خارج از کشور اطلاق می‌شود. تجارت را می‌توان به تجارت داخلی و خارجی تقسیم نمود. تجارت داخلی به مبادلهٔ کالا و خدمات میان اشخاص حقیقی و حقوقی مقیم داخل محدودهٔ یک کشور و تجارت خارجی یا تجارت بین‌الملل به مبادلهٔ کالا و خدمات میان کشوری معین با کشورهای خارجی و یا سایر کشورهای جهان گفته شود. در دنیای امروز نیازها و خواسته‌های جوامع بسیار متنوع و نامحدود است و هیچ کشوری را نمی‌توان یافت که بتواند کلیهٔ نیازمندیهایش اعم از کالا و خدمات را خود تولید نماید. علاوه برآن، عوامل تولید نیز به‌طور نابرابری بر روی کرهٔ زمین توزیع شده، مهارتها و تکنولوژی و مدیریت کشورهای مختلف متفاوت بوده و لذا بعضی از سازمانها و یا کشورها بر سایر سازمانها یا کشورها برتری و مزیت مطلق و یا نسبی می‌یابند. درنهایت می‌توان گفت که اختلاف قیمتها و تفاوت در شرایط عرضه (امکانات تولید) و یا تفاوت

در شرایط تقاضا (الگوی مصرف) و یا ترکیبی از هر دو منشأ تجارت میان افراد یا سازمانهای داخل یک کشور و یا میان کشورهای مختلف با هم می‌گردد. با توجه به دلایل مذکور، خرید از دیرباز به‌عنوان یکی از مهمترین فعالیتهای بشری جهت رفع نیازمندیهای فردی، سازمانی و ملی به‌شمار می‌آید.

همانند هرگونه سیستمی، کلیهٔ فعالیتهای بازرگانی داخلی و خارجی باید در چارچوب اهداف بازرگانی داخلی و خارجی و این اهداف نیز باید همسوی با اهداف اقتصاد کلان ملی طرح‌ریزی گردند چرا که هرگونه فعالیت بازرگانی بر متغیرها و اهداف کلان اقتصادی نظیر تثبیت قیمتها، اشتغال کامل، تراز بازرگانی و رشد اقتصادی مؤثر واقع می‌گردد. لذا توان تحلیل اثرات فعالیتهای بازرگانی داخلی و خارجی بر اقتصاد یکی از ویژگیهای برجسته مدیران بازرگانی و به‌خصوص مدیران خرید را تشکیل می‌دهد.

بازرگانی‌خارجی‌کشور بخشی از اقتصاد کلان و بخشی از روابط‌خارجی و بین‌المللی در کنار روابط سیاسی، فرهنگی، نظامی و... به‌شمار می‌آید. جهت خرید یک سلسله اصول بازرگانی لازم‌الرعایه می‌باشند. اهم اصول سیاست بازرگانی عبارت‌اند از:

۱. تأمین نیازمندیهای اقتصادی: در راستای برنامهٔ توسعه و خودکفایی ملی جهت رفع نیاز به کالاهای مصرفی و سرمایه‌ای

۲. صادرات: جهت تأمین منابع مالی ریالی و ارزی، کاهش وابستگی و رونق اقتصادی، اشتغال، موازنه بازرگانی

۳. ایجاد رقابت: میان توزیع‌کنندگان منابع مختلف و شناخت بازارهای مختلف جهت ایجاد رقابت و بهره‌گیری از کیفیت و قیمت برتر

٤. انتقال تکنولوژی: فراگیری مهارتهای فنی و خدماتی و تکنولوژیکی

٥. ایجاد حس اعتماد متقابل: برقراری روابط تجاری و بازرگانی پایدار با سایر سازمانها و کشورها)

مدیران خرید در امر خرید عاقلانه و رقابتی خود ملزم به توجه به اصول سیاست بازرگانی فوق می‌باشند. از طرفی دیگر مدیران خرید باید اصول سیاسی مورد قبول کشورها را نیز مورد توجه قرار دهند و اثرات آن‌را بر خرید عاقلانه و رقابتی خود در آینده مورد تحلیل قرار دهند. به‌عنوان مثال، اصول سیاسی بازرگانی خارجی ایران

عبارت‌اند از: (اصل نه‌شرقی و نه‌غربی، اولویت‌بندی کشورها به‌ترتیب از همسایگان، مسلمانان، غیرمتعهدها، در حال توسعه تا سایر کشورهای پیشرفته، اصل توزیع جغرافیایی و سیاسی و متنوع‌سازی جهت کاهش ریسک تجاری چه در امر واردات و چه صادرات و بهره‌گیری از اهرم سیاسی و اقتصادی در کنار هم جهت ارتقای سطح و کیفیت تجاری)

جهت خرید نیازمند به درک صحیح سیاستهای مبادلاتی یا شیوه‌های پرداخت بهای کالاها و خدمات خریداری شده می‌باشیم و ضروری است تا نقش بانکها، سیاستهای ارزی، ارزش برابری پول و سیستم ارزی و بانکی داخلی و بین‌المللی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. اهم سیاستهای مبادلاتی در ایران عبارت‌انداز: (سیاست مبادلات آزاد (پرداخت نقدی و مدت‌دار یا یوزانس)، سیاست مبادلات تهاتری یا پایاپای، سیاست مبادلات از طریق ایجاد کمیته معاملات دوجانبه و سیاستهای مبادلاتی واردات در مقابل صادرات)

مدیران بازرگانی و خرید و تدارکات موفق از کلیهٔ مقررات عمومی صادرات و واردات آگاه بوده و به‌طور مستمر آن‌را مورد بررسی قرار می‌دهند. در ایران، دولت هر ساله مقررات عمومی صادرات و واردات و آیین‌نامهٔ اجرایی آن‌را تهیه می‌نماید. اهم موضوعات مندرج در مقررات عمومی شامل مواردی است که بسیار حایز اهمیت می‌باشند. این موضوعات عبارت‌اند از:

- (*تعیین حقوق گمرکی*: مالیات دولت که به قصد ایجاد درآمد وضع می‌شود و تعیین معافیتهای گمرکی.
- سود *بازرگانی*: وجوه اخذ شده از واردات جهت حمایت از صنایع و تولیدکنندگان داخلی، تنظیم الگوی مصرف و کسب درآمد برای دولت.
- *کارت بازرگانی*: گواهی اشتغال به‌کار واردات و صادرات.
- *تعیین انواع کالاها*: مجاز، مجاز مشروط، غیرمجاز (منوط به موافقت هیئت وزیران) و ممنوع.
- *تعیین استانداردهای لازم‌الاجرا در امر واردات و صادرات کالاها و خدمات.*
- *تعیین سیاستهای خاص وارداتی*: سیاستهای تحدید واردات به مقتضای شرایط اقتصادی.

● *تعیین سیاستهای حمایت از صادرات*: نظیر پیمان ارزی، کمیسیون نرخ‌گذاری کالاهای صادراتی و نرخ ترجیحی ارز)

مدیران خرید و تدارکات ضروری است تا از سازمان بازرگانی خارجی کشور مطلع باشند. سازمانهایی نظیر شرکت بازرگانی دولتی ایران، مراکز تهیه و توزیع، مرکز توسعه صادرات ایران، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن، سیستم بانکی و بیمه از اهم این سازمانها به‌شمار می‌روند.

خرید خارجی بر واردات کشور مؤثر است. حجم واردات یک کشور گرچه بیانگر میزان مبادله و رابطهٔ تجاری بین‌المللی است و موجبات تأمین نیازمندیها و استمرار تولید و رشد و یا توسعه رفاه ملی را به‌همراه دارد ولی موجب وابستگی به تجارت جهانی نیز می‌گردد. حجم بالای واردات درصورتی‌که همسو با رشد صادرات باشد نشانه خوبی از توسعه‌یافتگی کشور به‌شمار می‌آید. واردات و برخورداری از رفاه بالاتر قبل از توسعه‌یافتگی موجبات مصرف‌گرایی و وابستگی را فراهم می‌آورد. آنچه که بر ترکیب واردات مؤثرند عبارت‌انداز: (روند توسعه اقتصادی کشور، چگونگی و الگوی مصرف، درجه رفاه و میزان وابستگی کشور) ثبات در ترکیب خریدهای خارجی و واردات را می‌توان با بررسی درصد کالاهای مصرفی، سرمایه‌ای و واسطه‌ای در سبد کالاهای وارداتی کشور مورد تحلیل قرارداد. ورود کالاهای مصرفی در حجم بالا موجب مصرف‌گرایی به‌خصوص در صورت لوکس و تجملی بودن این کالاها می‌گردد. کالاهای سرمایه‌ای و واسطه‌ای در ارائه تولید و خدمات ملی کشورها نقش برجسته‌ای را ایفا می‌نماید و هرگونه مشکل در تهیهٔ این‌گونه کالاها موجب عدم دسترسی به مواد اولیه کارخانجات تولیدی، قطعات یدکی و کالاهای نیمه‌ساخته و تعطیلی و بیکاری و یا کاهش توان تولیدی داخل کشور خواهد شد.

مدیران خرید و تدارکات باید همچنین از اثرات خرید بر بازرگانی داخلی نیز آگاه باشند. خرید موجبات رفع نیازمندیهای سازمانی و ملی را فراهم می‌آورد و موجب می‌گردد که سایر عوامل تولید نیز بلااستفاده باقی نمانند. خرید موجبات افزایش تقاضا از سایر سازمانها را فراهم آورده و موجب ایجاد ارزش افزوده در اقتصاد داخلی می‌گردد. خرید عاقلانه و رقابتی که مستلزم کیفیت مطلوب، مقدار و قیمت مناسب و زمان و منبع مناسب تأمین نیازمندیهاست منجر به تقویت رقابت و کارآمدی بازار، رونق

اقتصادی، تقویت اشتغال، رشد اقتصادی و تعادل در تراز پرداختها از طریق به‌کارگیری خردمندانه واردات جهت تقویت صادرات می‌گردد.

به‌طور خلاصه خرید داخلی و خارجی هر یک از مزایا و معایب خاصی برخوردارند. (خرید داخلی موجبات افزایش سطح درآمد ملی کشور متناسب با ضریب فزاینده را مهیا می‌نماید ولی با خرید از خارج بخشی از مخارج منشعب شده و راهی خارج از کشور می‌گردد که خود موجب کاهش درآمد ملی خواهد شد. خرید داخلی موجب افزایش تقاضا از فروشندگان و تولیدکنندگان داخلی و بهبود اشتغال خواهد شد در حالی که خرید خارجی کاهش تقاضای خرید از داخل و کاهش اشتغال را فراهم خواهد نمود) به‌خصوص این امر در زمان کسادی و وخامت اوضاع اقتصادی کشور مشهود می‌باشد. از طرفی دیگر خرید خارجی در زمان وجود تقاضای مازاد بر توان تولید ملی اثر ضدتورمی داشته، موجبات انتقال تکنولوژی کمیاب یا نایاب را فراهم نموده و حس رقابت و برتری بخشی کیفیت را ترغیب خواهد نمود.

۱-٤ تشکیلات و سازمان کسب و کار در ایران

عاملان فعالیتهای اقتصادی و بازرگانی در ایران به سه گروه تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از: دولتی، تعاونی و خصوصی. اختلاف این سه گروه در اهداف و روش تصمیم‌گیری آنها می‌باشد:

(۱. هدف بخش دولتی از فعالیتهای بازرگانی معمولاً متعدد بوده و منحصر به کسب سود نمی‌باشد) این اهداف به‌وسیلهٔ قانون و یا در اساسنامه‌ای برای هر عامل یا واحد فعالیت تعیین و تصریح می‌شود. به‌عنوان مثال، هدف دولت از خدمات بهداشتی، تنها رفاه و رضایتمندی جامعه است نه کسب سود.

(۲: هدف بخش تعاونی، تحقق اهداف اعضا و رفع نیازهای مشترک آنها می‌باشد. در این بخش، افراد برای نیل به هدف (اهداف) معینی با هم همکاری می‌نمایند. تعاون راهی است برای سپردن و واگذاری کار مردم به خود آنها بدون آنکه در معرض آسیب‌پذیری انگیزهٔ سود قرار گیرند)

(۳. هدف بخش‌خصوصی از تولید و تجارت کسب سود است. این بخش متناسب با فرهنگ حاکم، شرایط اقتصادی کشور و قابلیت کارگزارانش تلاش می‌کند تا

سود خود را در کوتاه مدت یا بلندمدت در یک واحد کسب و کار منفرد و یا در مجموعه واحدهای خود به حداکثر برساند. بخش‌خصوصی ممکن است به اشکال مالکیت شخصی،مشارکتی و یا سهامداری باشد.

طبق اصل ٤٤ قانون اساسی، نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی،تعاونی‌وخصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است. بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تأمین نیرو، سدها و شبکه‌های آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه‌آهن و مانند اینهاست که به‌صورت مالکیت عمومی در اختیار دولت است. بخش تعاونی شامل شرکتها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شود. بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می‌شود که مکمل فعالیتهای اقتصادی بخش دولتی و تعاونی است. مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابق باشد، از محدودهٔ قوانین اسلام خارج نشود، موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد، مایهٔ زیان جامعه نشود و مورد حمایت قانون جمهوری اسلامی باشد، بلامانع و ضروری است. تفصیل ضوابط و قلمرو شرایط هر سه بخش را قانون معین می‌کند.

۱-۵ نقش و دامنهٔ خرید و تحولات آن

ماهیت عرضه و خرید به‌سرعت در حال تغییر می‌باشد و افراد هرچه بیشتری تأثیر بی‌اندازه‌ای را که این امر می‌تواند در دنیای شدیداً رقابتی امروز در موفقیت شرکتها داشته باشد، درک می‌کنند. مهارتها، خصوصیات شخصی و اهداف خریدار امروزی به کلی با خریداران قدیمی متفاوت می‌باشد. امروزه خرید به‌طور روزافزونی به صحنهٔ جنگی جهت احراز برتریهای رقابتی مبدل شده است.

یکی از علل گسترش و تحول در خرید را می‌توان تغییر در فعالیتهای تجاری دانست که از وسعت و تنوع بیشتر محصولات، دورهٔ عمر کوتاهتر آنها، کیفیت استاندارد بالاترآنها، آگاهی بیشتر مصرف‌کنندگان از بازارها و نیازها و رقبای موجود در بازار نشأت می‌گیرد. یکی دیگر از علل تحول در خرید، مشتری مداری و بهره‌گیری از

روشهای پیشرفتهٔ مدیریت کیفیت فراگیر (JIT) و روش به‌هنگام یا درست سروقت می‌باشد که توجه خود را به مردم و کیفیت طراحی محصول و فرایندها معطوف نموده‌اند.) صرفنظر از متمرکز یا غیرمتمرکز بودن و یا ترکیبی از این دو بودن خریدها، استقلال کنونی خریددرسازمانها به‌نحوی تغییر یافته که آن‌را به ارائه دهندهٔ‌خدماتی برای مشتریان داخلی سازمان تبدیل نموده است.

اطمینان از عرضهٔ محصول در کوتاهترین زمان ممکن، بهبود جنبهٔ رقابتی هزینه‌ها، اطمینان از عرضهٔ بلندمدت محصول و مشارکت در نوآوری محصولات ارائه‌شونده ازجمله وظایف سنتی یک خریدار می‌باشد. تهیه کالاهایی مناسب با قیمتی مناسب، در زمان و با حجمی مناسب و کیفیتی شایسته مأموریت اصلی واحد خرید را تشکیل می‌دهد. گاهاً در دسترس بودن اقلام مورد نیاز در کوتاهترین زمان ممکن را با اولویت‌ترین وظیفهٔ خرید تلقی می‌نمایند.

جهت بهره‌گیری صحیح از عرضه‌کنندگان سعی می‌شود تا اقدامات زیر به اجرا درآید.

- (خرید عمده به‌منظور اخذ تخفیفات کلی و کاهش هزینه‌های هر واحد محصولات
- بالا نگهداشتن سطح موجودی به‌منظور دردسترس بودن کالا و جبران پایین‌بودن کیفیت کالاهای جایگزین
- بهره‌گیری از عرضه‌کنندگان متعدد جهت ایجاد فشارهای رقابتی و فراهم‌سازی جایگزین عرضه کوتاه‌مدت
- عدم تعهد بلندمدت و سرمایه‌گذاری در فرایند سفارش‌دهی و ایجاد نظام مناسب جهت مقابله با تعداد زیاد سفارشهای مورد نیاز خرید)

البته این‌کارها ممکن‌است منجر به طولانی‌تر شدن زمان انتظار، استانداردهای متفاوت در عرضه و کیفیت، عدم مشارکت عرضه‌کنندگان در طراحی محصولات جدید، بهبود محصول یا فرایند و کاهش هزینه‌ها، تقبل هزینه‌های پشتیبانی بالا و کاهش اطمینان و حس همکاری نیز گردد.

از طرفی دیگر باید درنظر داشت که پایین‌ترین قیمت خرید لزوماً به‌معنی پایین‌ترین هزینهٔ کل خرید نیست و برای اینکه عرضه‌کننده در بهینه‌سازی امور فی‌مابین سرمایه‌گذاری نماید باید از رابطهٔ بلندمدت با خریدار مطمئن گردد. متوازن‌سازی

تعهدات زمانی مورد نیاز و ایجاد حس مشارکت عرضه‌کنندگان، عنصری کلیدی در نیل طرفین به منافعی معین و موفقیت‌آمیز به‌شمار می‌آید.

نقش سنتی خریدار به واکنش نشان دادن در برابر درخواست مصرف‌کننده از طریق یافتن منبع عرضه‌ای مناسب از میان پیشنهادات رقابتی، مذاکره با عرضه کنندهٔ برتر و انجام امور اداری خرید از طریق سفارش‌دهی و درنهایت تحویل کالا و صورتحساب همراه آن خلاصه می‌شد. امروزه خریدار در زنجیرهٔ عرضه نقشی اساسی برعهده دارد. نظارت بر بازارهای عرضه، پیش‌بینی روندهای آتی و ادارهٔ عرضه‌کنندگان به نحوی که هدف مشترک با هزینه‌ای کم حاصل شود از جمله وظایف خریدار را تشکیل می‌دهد. برای انجام این‌کار خریدار نیازمند فراگیری مهارتهای فراوانی به‌شرح زیرمی‌باشد:

(ـ مهارتهای ارتباطی و تشویق جهت انتقال دیدگاهها، اهداف و برنامه‌های خود.

ـ مهارتهای تحلیل مالی که هزینه‌های واقعی عرضه را بهتر مشخص نماید.

ـ مهارتهای پژوهشی در بازاریابی برای کنترل بازارهای عرضه به‌طور مستمر.

ـ مهارتهای استراتژیک جهت انطباق اهداف و نظرات خود با سایر سازمان.

ـ مهارتهای روان‌شناسی و ایجاد انگیزه و مهارتهای آموزشی و مشاوره برای شکوفایی تواناییهای عرضه‌کنندگان)

۱-۶ اهمیت اقلام خرید، پیچیدگی عرضه و ماتریس اولویتها

دو عامل مهم مؤثر بر اولویت‌بندی در خریدها عبارت‌اند از:(۱) اهمیت آن قلم خرید برای شرکت و ۲) پیچیدگی بازار عرضه) اهم عواملی که یک قلم کالا را با اهمیت می‌نمایند عبارت‌اند از:

- هزینهٔ سالانهٔ مصروفه درخصوص آن قلم کالا زیاد باشد.
- نقش کالای خریداری شونده بر محصولی که کم تعداد بوده ولی بر فروش و سود مؤثر است.
- کالا در تولید محصولات متعددی کاربرد داشته باشد.
- نقش حیاتی کالای مزبور در ساخت محصول جدید و با اهمیت برای شرکت.
- هزینهٔ عدم دسترسی به منابع بالا باشد و نامرغوب بودن کالا لطمهٔ زیادی را به اعتبار شرکت وارد نماید.

هرچه محصول یا خدمت مورد نظر کمیاب باشد، سرعت تغییرات تکنولوژیکی مؤثر بر آن زیاد باشد، جایگزینی کالا یا خدمات غیرممکن و موانع ورود به بازار زیاد باشد و درنهایت هزینه‌های تدارکاتی دستیابی به محصول یا خدمت زیاد باشد می‌توان گفت که بازار عرضهٔ کالای مورد نظر پیچیده‌تر می‌باشد.

با دردست داشتن اطـلاعاتی درخصوص میزان اهمیت و میزان پیچیدگی بازار عرضه می‌توان ماتریس خریدار را رسم نمود.

پیچیدگی / اهمیت	کم	زیاد
کم	غیرحیاتی با کارایی انجام می‌شود	امتیاز استفاده از ظرفیت بازار
زیاد	تنگنایی اطمینان از عرضه	استراتژیک همکاری

۱. کالاهای غیرحیاتی کالاهای کم اهمیت و با پیچیدگی کم برای سازمان می‌باشند به نحوی‌که عرضه‌کنندهٔ کافی برای آنها وجود دارد. در این‌خصوص، هدف باید افزایش کارایی باشد و نیل به این هدف با استانداردسازی و کاهش تنوع نیازمندیها و افزایش حجم خرید و بهره‌گیری از تخفیفات ناشی از حجم خرید بالا ممکن خواهد بود.

۲. کالاهای امتیازی پراهمیت ولی با پیچیدگی کم می‌باشند و رقابت زیادی در بازار برایشان وجود دارد چون ارزش خریدها بالا می‌باشد. رقابت شدید و زیاد دال بر وجود تعداد زیاد عرضه کننده است.

۳. اقلام تنگنایی کالاهایی با اهمیت کم ولی پیچیدگی زیاد می‌باشند. این کالاها شامل کالاهایی با حق امتیاز و تأیید عرضه‌کنندگان برخوردار از تکنولوژی خاص می‌باشد. تعداد عرضه‌کنندگان محدود و امتیاز ما نسبت به عرضه کننده کم می‌باشد زیرا ارزش خرید نیز نسبتاً پایین می‌باشد. روش ما در کوتاه مدت کسب اطمینان از ادامهٔ عرضه از طریق مذاکره و عقد قرارداد سرمایه‌گذاری مناسب در انبار کالا می‌باشد. در بلندمدت بایددرپی‌جایگزین‌سازی محصولات با کمک واحد مهندسی، طراحی و ساخت باشیم.

۴. کالاهای استراتژیک کالایی پراهمیت و با پیچیدگی زیاد می‌باشند. وظایف

اصلی جهت ادارهٔ این بخش از کالاها عبارت‌اند از:

- تصمیم‌گیری در مورد ساخت یا خرید محصول و پیش‌بینی دقیق تقاضا
- تحقیق درخصوص وضعیف بازار، ایجاد روابط بلندمدت با عرضه‌کنندگان
- برنامه‌ریزی احتمالی و تصادفی و تحلیل مخاطرات و تدارک راه‌کارهای مناسب

درخصوص محصولات یا کالاهای نوع چهارم یا استراتژیک ضروریست تا ارزیابی دقیق و جامعی از قدرت طرفین خریدار و عرضه‌کننده به‌عمل بیاوریم. درخصوص تحلیل قدرت عرضه‌کننده باید مواردی نظیر حجم بازار در مقابل ظرفیت عرضه‌کنندگان، رشد بازار در برابر رشد ظرفیت آنها، ظرفیت قابل استفاده قابلیت سوددهی، ساختار هزینه و قیمت عرضه‌کنندگان و سطح تولید سربسر عرضه‌کننده، انحصاری بودن محصول، ثبات تکنولوژی مورد استفاده و محدودیتهای ورود به بازار از نظر دانش فنی یا سرمایه‌ای برای شرکتهای مایل به ورود به بازار را مورد بررسی قرار داد. ازطرفی‌دیگر باید قدرت خریدمان را با محاسبهٔ حجم خرید، روند رشد تقاضایمان، ظرفیت بهره گرفته شده از عرضه‌کنندگان عمده، سهم بازارمان در مقایسه با رقبای اصلی، سوددهی محصولات، قابلیت تولید و ساخت و ساختار هزینه و قیمت می‌توانیم مورد نقد و بررسی و ارزیابی قرار بدهیم.

۱-۷ مشخصات تجاری، طراحی و عملکردی محصولات موضوع خرید

یکی از اقدامات اساسی در خرید، ارائهٔ توصیفی صحیح از نیازها و خواسته‌ها به عرضه‌کنندگان می‌باشد. جهت اطمینان از انتقال صحیح و روشن و بدون ابهام خواسته‌ها باید سه نوع مشخصات را تعیین نمود:

(۱) مشخصات تجاری، ۲) مشخصات طراحی و ۳) مشخصات عملکردی)

مشخصات تجاری توسط سازمانهای‌ملی یا دولتی تعیین می‌شوند. نظیر ابعاد حساس، ترکیبات شیمیایی محصول و حدود تغییرات استاندارد و مجاز کالاها. مشخصات تجاری اقلامی که کاربرد وسیعی دارند و تقاضای وسیعی برای آنها وجود دارد کاملاً مشخص است. در صورتی که هزینهٔ اقلام استاندارد قابل قبول نباشد یا محصول توسط حق امتیاز یا حق انتشار حمایت شود و لزوم به‌طراحی خاص برای رفع نیاز وجود داشته باشد، باید مشخصات طراحی دقیقاً مشخص گردد. در اینگونه موارد امکان بهره‌گیری

کامل از مهارتهای تولید کننده وجود نخواهد داشت و کلیهٔ مسئولیتهای عملکرد قطعات خریداری شده با خریدار خواهد بود. سومین نوع مشخصات، مشخصات عملکردی محصول می‌باشد. بیان نیازهای مورد انتظار عملکردی از محصول، عرضه‌کننده را آزادتر می‌گذارد تا از مهارتهایش بهتر بهره‌گیرد و هزینه‌هایش را کاهش دهد و بهترین راه‌کار ارضا کننده نیازهای عملکردی را برگزیند.

۱–۸ زمان مناسب خرید

در صورت وجود بودجه و منابع خریدی معین، زمان خرید بسته به نیاز مصرف کننده خواهد بود ولی تعیین زمان اقلامی که مکرراً خریداری می‌شوند مشکل می‌باشد. عواملی که بر این تصمیم مؤثرند عبارت‌اند از:

- مقادیر موجودی و مقادیر مورد نیاز به محصول در آینده
- فواصل زمانی بین سفارش خرید و دریافت کالا و حداقل مقدار سفارش در هر بار سفارش از عرضه کننده خاص.
- سایرمحصولات خریداری شونده از عرضه‌کنندهٔ مشخص جهت کاهش هزینه‌های حمل.

در غالب شرکتها موجودیهای کافی نگهداری می‌شود و به محض رسیدن میزان موجودی به سطح یا نقطهٔ سفارش مجدد (که از قبل بر اثر مطالعات دقیق تعیین شده است)، سفارش خرید داده می‌شود. مقدار سفارش نیز با بررسیهای لازم تعیین می‌شود. همچنین جهت رفع کمبود احتمالی طی فاصلهٔ زمانی بین سفارش‌دهی و تحویل کالا نیز مقداری موجودی احتیاطی نگهداری می‌شود. در صورت پاسخگویی رضایتبخش سیستم نقطهٔ سفارش مجدد، می‌توان اقدام به بهبود عملکرد آن نمود. یکی از روشهای بهبود نظام نقطهٔ سفارش، بهره‌گیری از تکنیکهای دقیق پیش‌بینی تقاضا برای محصول می‌باشد که موجودی احتیاطی کمتری را به ارمغان می‌آورد. روش دیگر بهبود عملکرد نظام نقطه سفارش‌مجدد، کوتاهترکردن فاصله زمانی انتظار بین زمان سفارش و دریافت آن‌می‌باشد. راه‌کاردیگر، کاهش‌حجم‌خریدهای مازاد بر نیاز واقعی کنونی جهت ذخیره‌سازی می‌باشد. یکی از پیشنهادات در این زمینه، همکاری با عرضه‌کننده جهت یافتن راه‌کارهایی کارآمد و تحویل یک محموله از محصول در مقاطع زمانی مورد نیاز می‌باشد.

سیستم نقطه سفارش مجدد برای محصولاتی با تقاضاهای مستقل کاربرد دارد

به‌نحوی که فروش یا استفاده از محصول به فروش و یا استفاده از محصول دیگری وابسته نباشد.(روش مؤثر برای برآورده کردن نیازمندیهای تولید یا فروش وابسته، روش برنامه‌ریزی تأمین مواد لازم یا MRP می‌باشد. در این روش ابتدا محصولات اصلی، سپس محصولات و قطعات تشکیل دهندهٔ محصول و درنهایت مواد و ملزومات تشکیل‌دهندهٔ قطعات بنابر جداول و شناسنامه‌های طراحی و تعیین شدهٔ محصول و لیست مواد و قطعات تعیین خواهد شد.)

سیستم سوم، بهره‌گیری از شبکهٔ عرضه‌کنندگانی است که به‌طور مستمر با برنامه‌های تولید و نیازهای ما هماهنگ بوده و درست در زمان نیاز، محصولات استاندارد و با کیفیتی را به ما عرضه می‌دارند. زمان مناسب خرید تحت تأثیر میزان تخفیفات حجم فروش، موقعیت فصلی بودن و حراج بعضی از کالاها، توانایی مالی شرکت و توان مدیریتی شرکت در هماهنگ نمودن امور خرید قرار می‌گیرد.

۱-۹ مدیریت عرضه‌کنندگان

مهمترین وظایف خریدار در مدیریت عرضه‌کنندگان عبارت‌اند از:

- (تحقیق و نظارت مستمر بر منابع جاری و بالقوهٔ عرضه
- هماهنگ‌سازی اطلاعات دریافتی از سایر بخشهای سازمان در مورد عرضه‌کنندگان
- برنامه‌ریزی و کنترل دقیق و مستمر عرضه‌کنندگان)

مهتمرین منابع اطلاعاتی جهت مدیریت صحیح عرضه‌کنندگان عبارت‌اند از: بانکهای اطلاعاتی جاری و گذشتهٔ عرضه‌کنندگان شرکت، راهنماهای بازرگانی، مطبوعات بازرگانی، خود عرضه‌کنندگان و تماس با آنها، نمایشگاهها و کنفرانسها، اتاق بازرگانی و بخش بازرگانی سفارتخانه‌های خارجی، گزارشهای سالانهٔ شرکتها، گزارش مؤسسات تحقیقاتی درخصوص بازار، فروشنده‌ها و کارکنان شرکت و آگهی عرضه‌کنندگان در مطبوعات.

یکی از نکات حایز اهمیت در مدیریت عرضه‌کنندگان، مدیریت حسابهای کلیدی و تمرکز بر روی چندعرضه‌کننده می‌باشد که ما از جذابیت قابل توجهی برای آنها برخورداریم. به‌عنوان مثال اگر شرکتی به این نتیجه برسد که ما برای او جذابیت زیادی داریم و موقعیت او نیز در آن بازار خاص خیلی قوی نیست ممکن است استراتژی

توجه به ما را برگزینند. راههای متعددی برای ارزیابی رقابتی عرضه‌کننده وجود دارد. یکی از این روشها، روش مایکل پورتر می‌باشد که به پنج نیروی بازار معروف می‌باشد.

۱. وضعیت مشتریان آن صنعت چگونه است؟

۲. وضعیت عرضه‌کنندگان در بازار چگونه است؟

۳. خطر ورود شرکت جدید به بازار تا چه حدی است؟

٤. خطر جایگزینی محصول تا چه حدی است؟

۵. وضعیت رقبای صنعتی و مخاطرات ناشی از ناحیهٔ آنها چگونه است؟

انتخاب عرضه کننده یا عرضه‌کنندگان مناسب طی دو مرحله به‌عمل می‌آید. ابتدا دامنهٔ محصولات، ظرفیت تولید، برخورداری آنها از گواهینامه‌های کیفیت یا ISO ، عملکرد مالی، درجهٔ اعتبار عرضه‌کنندگان و توصیه‌های مشتریان درخصوص آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحلهٔ دوم، ثبات مالی، توانایی عرضه و اجرای کار، ظرفیت کاری عرضه‌کنندگان و درک و شناخت آنها از نیازهای ما مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ارزیابی مرحلهٔ دوم را می‌توان غالباً مبتنی بر بازدیدهای عینی قرار داد.

پس از انتخاب عرضه کنندگان ضروریست تا هر دو طرف مصرف و عرضه‌کننده روشی را برگزینند که با آن احساس راحتی می‌کنند. ابزارهای عملی برای پرورش ارتباطی مؤثرو کارآمد عبارت‌اند از: گروههای بهبود مستمر، حسابداری و هزینه‌یابی و قیمت‌گذاری آشکار و ارزیابی مداوم. برقراری مشارکت مستلزم اهدافی ملموس و برنامه‌های کاری نظیر برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، تحقیقات و توسعه مشترک، انجام کارها بدون عیب و نقص و تحویل به هنگام نیازمندیها می‌باشد.

۱-۱۰ قیمت‌گذاری خرید

قیمت‌گذاری خرید تابعی از هزینه‌ها می‌باشد. بهای خرید تنها هزینه به‌شمار نمی‌آید بلکه سایر هزینه‌ها نیز باید مورد توجه خاص قرار بگیرند. اهم این هزینه‌ها عبارت‌انداز هزینه‌های‌سفارش‌دهی، هزینه‌های حمل و نقل، جابه‌جایی، تخلیه‌وبارگیری، هزینه‌های بررسی عرضه‌کنندگان، هزینه‌های شمارش و بازرسی کیفیت‌وهزینه‌های کیفیت نامناسب که منجر به ضایعات و دوباره‌کاری یا هزینه‌های برگشتی فراوانی می‌شود.

قیمت یا بهای خرید اولیه کالاها نیز خود از سه دسته هزینه‌های متغیر، ثابت و

نیمه‌متغیر تشکیل می‌شود. از طرفی دیگر، شرکتهای‌عرضه‌کننده نیز از سیاستهای قیمت‌گذاری متفاوت و مختلفی بهره‌می‌گیرند.

تعدادی از عرضه‌کنندگان در پی دستیابی به سودی یکسان می‌باشند. تعدادی دیگر قیمتهای خود را برای تشویق نوع خاصی از رفتار تعدیل می‌نمایند. به‌عنوان مثال، تخفیف نقدی زیادی را ارائه می‌نمایند. گروهی نیز تخفیف در کمیت را برای خریدارانی با حجمهای زیاد درنظر می‌گیرند و به اصطلاح تخفیفات بازرگانی اعطا می‌نمایند. تخفیف فصلی نیز نوع دیگری از سیاست تعدیل قیمت به‌شمار می‌آید.

صرف‌نظر از مباحث مطروحه درخصوص قیمت‌گذاری محصول، ابزارهای اصلی تحلیل قیمت را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- مناقصهٔ رقابتی و انتخاب کمترین قیمت فروش به ازای کیفیت و سایر شرایط مشابه
- مقایسهٔ قیمتهای مناقصه‌ای و قیمتهای پیشنهادی با قیمتهای متداول و رایج در بازار
- مقایسهٔ قیمتهای جاری با آنچه درگذشته وجود داشته با توجه به‌تفاوت زمانی موجود تا آن زمان. هدف‌گذاری قیمت در زمانی که تحلیل قیمت عملی نباشد و یا خریدار قیمت را معقول نداند.

بهره‌گیری از روش مهندسی معکوس نیز یکی دیگر از روشهای قیمت‌گذاری به‌شمار می‌آید. در قیمت‌گذاریهای فوق، منحنی یادگیری و تجربه و صرفه‌جوییهای حاصل از آن را نباید از نظر دور نگهداشت.

۱-۱۱ خریدهای سرمایه‌ای

(خریدهای سرمایه‌ای اقلامی هستند که به‌طور دایم استفاده می‌شوند و برخلاف اقلامی نظیر مواد اولیه که در فاصلهٔ کوتاهی به‌مصرف می‌رسند از عمر طولانیتری برخوردار می‌باشند/ و تجهیزات کامپیوتری و ماشین‌آلات و اقلامی نظیر اینها دایماً خریداری نمی‌شوند و لذا تصمیم‌گیری صحیح جهت خرید آنها عواقب طولانی مدتی را بر جای خواهد گذاشت. همچنین توجه به سایر هزینه‌ها نظیر لوازم یدکی و تعمیر و نگهداری در طول عمر اقتصادی آنها که ممکن‌است از پرداختها و قیمتهای اولیه مهمتر باشند درخور توجه می‌باشد. عرضه‌کنندگان مختلف ممکن است اقلام مشابهی را پیشنهاد دهند ولی این اقلام از لحاظ بهره‌برداری و عملکرد ممکن‌است با هم متفاوت باشند.

به‌عنوان مثال، گرچه ۲ عرضه‌کننده ممکن است قیمت و شرایط نگهداری و تعمیر مشابهی را ارائه نمایند ولی کیفیت عملکرد محصولاتشان ممکن است کاملاً با هم متفاوت باشد.

۱-۱۲ معیارهای ارزیابی عملکرد عرضه‌کنندگان و واحد خرید

- تعداد عرضه‌کنندگان در برابر هر خرید
- میزان اشتباه در برابر هر ۱۰۰ سفارش
- تعداد درخواستهای خرید در برابر هر ریال سرمایه‌گذاری
- درصد سفارشهای عقب‌افتاده
- درصد خروج موجودی کالا از انبار ناشی از تأخیر در تحویل و طولانی شدن زمان انتظار
- تعداد دفعات وقفه در تولید به‌دلیل تأخیر در تحویل کالا
- درصد اقلام و درصد محموله‌های رد شده
- تعداد عرضه‌کنندگانی که از فنون کنترل آماری بهره گرفته و یا توسط گروه کیفیتها تأیید شده‌اند.
- مقدار تحویل شده در مقایسه با مقدار سفارش شده
- ارزش موجودی عرضه‌کننده که ما خریداری نموده‌ایم
- درصد سفارشهایی که مستلزم حمل چند مرحله‌ای بوده‌اند.
- کیفیت حمل و نقل و خسارات وارده بر محموله‌ها ناشی از اندازه‌گیری ناصحیح

خلاصه فصل اول

این فصل به نقش متقابل مدیریت خرید و تدارکات بر اقتصاد و بازرگانی و نقش دولت و اصول و سیاستهای بازرگانی و اقتصادی بر مدیریت خرید و تدارکات پرداخته است. در ابتدا به بررسی نقش دولتها و اهداف عمدهٔ اقتصادی کلان پرداخته و در ادامه تفاوتهای بازرگانی و تجارت داخلی و خارجی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در بخش بعدی اصول اقتصادی و سیاسی حاکم بر تجارت و سیاستهای خاص مبادلاتی و مقررات عمومی صادرات و واردات در کنار ضرورت بررسی و توجه به آنها مورد تحلیل قرار گرفته است. در ادامهٔ فصل اثرات مثبت و منفی خریدهای خارجی و داخلی بر بازرگانی و اقتصاد کشور مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و درنهایت تشکیلات و سازمان و ساختار کسب و کار و تجارت و بازرگانی در ایران تشریح

گردیده است. مباحث فوق زمینه‌های مناسبی را جهت درک بهتر نقش مدیریت خرید در سیستم کلان بازرگانی و در نهایت سیستم کلان‌تر اقتصادی فراهم و تسریع و تعمیق در فراگیری مباحث بعدی را میسر خواهد نمود.

در انتهای فصل با توجه به پیچیدگیها و اهمیت کالاها و خدمات مورد نیاز برای فرد، سازمان و یا جامعه، نحوهٔ طراحی ماتریس خریدار مورد تحلیل قرار گرفت. همچنین جهت ارائه شناختی مناسب از نیازها و خواسته‌ها و انتقال صحیح و دقیق آن به عرضه‌کنندگان، به ذکر سه نوع مشخصات به‌نامهای مشخصات تجاری، مشخصات طراحی و مشخصات عملکردی پرداخته شد. از آنجا که انتخاب زمان، قیمت و عرضه‌کنندهٔ مناسب ازجمله مهمترین موضوعات مورد توجه در مدیریت خرید و تدارکات به‌شمار می‌آید، به تشریح این موارد پرداخته و در انتها معیارهایی جهت ارزیابی عملکرد عرضه‌کنندگان و واحدها یا بخشهای تدارکاتی و خرید ارائه گردیده است.

۱-۱۳ پرسشها

الف) تشریحی

۱. اهم اهداف اقتصادی کلان دولتها را برشمرید.
۲. تعادل اقتصادی در اقتصاد چهاربخشی چگونه بیان می‌گردد (رابطه درآمد ملی)؟
۳. تراز پرداختها چیست؟ و جایگاه تراز بازرگانی در آن‌را تشریح نمایید.
٤. بازرگانی داخلی و خارجی (بین‌الملل) را تعریف نموده و تفاوتهای آنها را برشمرید.
٥. مقررات عمومی صادرات و واردات متضمن چه نوع اطلاعاتی برای بازرگانان می‌باشد؟
٦. مزایا و معایب خریدهای داخلی و خارجی را برشمرید.
۷. نقش ترکیب واردات و ارتباط آن با توسعه‌یافتگی کشورها را تشریح نمایید.
۸ اهم اصول سیاست بازرگانی را ذکر نمایید.
۹. شیوه‌های پرداخت بهای کالاها و خدمات و اهم سیاستهای مبادلاتی را برشمرید.
۱۰. ضرورت همسویی اهداف اقتصادی، بازرگانی و سازمانی را شرح دهید.
۱۱. عاملان فعالیتهای اقتصادی و بازرگانی در ایران را نام برده و اهداف هر یک را ذکر نمایید.
۱۲. بخشهای سه‌گانهٔ موجود در نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران طبق اصل ٤٤

کدامند؟

۱۳. اقدامات اساسی جهت بهره‌گیری صحیح از عرضه‌کنندگان چه اقداماتی است؟
۱٤. علل تحول در خرید و ماهیت آن در سالهای اخیر چه بوده است؟
۱۵. تفاوت جایگاه و نقشهای سنتی خریدار با نقشهای امروزی او در چه زمینه‌هایی می‌باشد؟
۱٦. مهارتهای اساسی مورد نیاز خریدار جهت نظارت بر بازار عرضه و پیش‌بینی و اداره مناسب عرضه‌کنندگان چه مهارتهایی است؟
۱۷. اهم عواملی که موجب با اهمیت شدن یک قلم کالا می‌گردند چه عواملی هستند؟
۱۸. تفاوت کالاهای غیرحیاتی و کالاهای امتیازی، اقلام یا کالاهای تنگنایی با کالاهای مهم و پیچیده و یا استراتژیک در چیست؟
۱۹. ماتریس خریدار بین کدام دو معیار، کالاهای موضوع خرید را دسته‌بندی می‌نماید؟
۲۰. مشخصات تجاری، مشخصات طراحی و مشخصات عملکردی چه نوع مشخصاتی هستند و چگونه تعیین می‌شوند؟
۲۱. عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری درخصوص زمان خرید را ذکر نمایید.
۲۲. روش نقطهٔ سفارش مجدد را تشریح نمایید و ذکر کنید که چگونه در تعیین زمان مناسب خرید می‌توان از آن بهره گرفت.
۲۳. روش مناسب برای کالاهایی با تقاضای وابسته (نه مستقل) چه روشی است و در آن زمان مناسب خرید چگونه تعیین می‌شود؟
۲٤. مهمترین وظایف خریدار در مدیریت عرضه‌کنندگان چه وظایفی می‌باشد؟
۲۵. مهمترین منابع اطلاعاتی جهت مدیریت صحیح عرضه‌کنندگان کدام منابع می‌باشند؟
۲٦. روش مایکل پورتر در ارزیابی عرضه‌کنندگان و رقابت در بازار را تشریح نمایید.
۲۷. راههای متعدد ارزیابی رقابتی عرضه‌کنندگان و انتخاب عرضه‌کننده (گان) مناسب را ذکر نمایید.
۲۸. اجزای تشکیل دهندهٔ قیمت در خرید را ذکر و توضیح دهید.
۲۹. ابزارهای تحلیل قیمت در خرید را ذکر نمایید.
۳۰. خریدهای سرمایه‌ای چه نوع خریدی می‌باشند؟
۳۱. معیارهای ارزیابی عملکرد عرضه‌کنندگان و واحد خرید کدامند؟

ب) چهارگزینه‌ای

۱. منابع اقتصادی مورد نیاز بنگاهها برای تولید کالاها و ارائه خدمات عبارتنداز:

الف) زمین، کار، قدرت رقابت ب) دستمزد، اطلاعات، آمار

ج) کار، زمین، سرمایه د) موارد ۱و ۳

۲. محصول ملی عبارت است از:

الف) ارزش کالاهای نهایی ملی ب) ارزش کالاها و خدمات نهایی ملی

ج) ارزش خدمات نهایی ملی د) ارزش کالاها و خدمات ملی

۳. راه حل نهایی رفع بلندمدت نیازمندیها و کمبودهای اقتصادی کشور در گرو چیست؟

الف)قدرت حل مسائل و مشکلات ب) قدرت خرید ریالی به پول ملی

ج) قدرت خرید مبتنی بر صادرات د) هیچکدام

٤. مهمترین عوامل اقتصادی مؤثر بر واردات عبارت‌اند از:

الف) درآمد ملی و تولید ب) درآمد ملی و قیمت نسبی صادرات

ج) نیازها و قیمتهای واردات د) درآمد ملی و قیمت نسبی واردات

۵. اثر واردات و خریدهای خارجی کالاهای مصرفی:

الف) همانند اثرات کالاهای سرمایه‌ای است.

ب) متفاوت با کالاهای سرمایه‌ایست.

ج) بیشتر از کالاهای سرمایه‌ایست.

د) کمتر از کالاهای سرمایه‌ایست.

٦. تراز بازرگانی خارجی:

الف) جزئی از تراز پرداختها برابر تفاضل صادرات و واردات است.

ب) همان تراز پرداختهاست.

ج) حاصل جمع صادرات و واردات است.

د) هیچکدام.

۷. خریدهای کالاهای سرمایه‌ای از خارج موجب:

الف) افزایش تولید و عرضه و رشد اقتصادی است.

ب) بیکاری است.

ج) رکود اقتصادی است.

د) افزایش تقاضاست..

۸. عاملان فعالیتهای اقتصادی در ایران عبارت‌انداز:

الف)دولتی، صنعتی،خدماتی ب) تعاونی، ملی، تولیدی

ج) دولتی، تعاونی، خصوصی د) دولتی، خصوصی

۹. هدف بخش تعاونی در اقتصاد ایران چیست؟

الف) کسب سود حداکثر

ب) رفاه و رضایتمندی جامعه

ج) موارد الف و ب

د) تحقق اهداف اعضا و رفع نیازهای مشترک آنها

۱۰. اشکال مختلف بخش خصوصی در اقتصاد ایران عبارت‌اند از:

الف) مالکیت شخصی و تعاونی ب) مالکیت مشارکتی و سهامی

ج) مالکیت شخصی،مشارکتی‌وسهامی د) تعاونی، شخصی، مشارکتی

۱۱. مهارتها، خصوصیات شخصی و اهداف خریدار امروزی:

الف) به کلی متفاوت با خریداران قدیمی است.

ب) به کلی مشابه با آن است.

ج) بی‌ارتباط با آن است.

د) بهتر و بیشتر از آن است.

۱۲. پایین‌ترین قیمت خرید لزوماً به معنی:

الف) پایین‌ترین هزینهٔ کل خرید است. ب) پایین‌ترین هزینهٔ کل خرید نیست.

ج) بالاترین کیفیت خرید است. د) کمترین زمان انتظار سفارش است.

۱۳. دو عامل مهم مؤثر بر اولویت‌بندی خریدها عبارت‌اند از:

الف)اهمیت کالا و توان مالی شرکت ب) توان عرضه‌کنندگان

ج) اهمیت کالاو پیچیدگی بازار عرضه د) نقطه‌نظرات‌مدیران عالی و عرضه‌کنندگان

۱٤. کالای امتیازی کالایی است:

الف) پراهمیت با پیچیدگی عرضهٔ کم ب) کم اهمیت با پیچیدگی عرضهٔ کم

ج) کم‌اهمیت با پیچیدگی بالا و زیاد د) پراهمیت با پیچیدگی بالا و زیاد

۱۵. سه نوع مشخصات بیان کنندهٔ خواسته‌های خریدار عبارت‌اند از:

الف) مشخصات تجاری، عملکردی، علمی
ب) مشخصات پژوهشی، مهندسی،مواد
ج) مشخصات علمی، پژوهشی، فنی
د) مشخصات تجاری، طراحی، عملکردی

۱٦. مشخصات تجاری توسط کدام‌یک از موارد زیر تعیین می‌شود:
الف) سازمانهای تجاری ب) دانشگاهها و مراکز پژوهشی
ج) سازمانهای ملی و دولتی د) بخش صنعت و بازرگانی

۱۷. بهره‌گیری از روشهای پیش‌بینی تقاضای دقیق موجب بهبود نظام نقطه سفارش مجدد از طریق
الف) کاهش مدت انتظار برای دریافت کالا می‌شود.
ب) افزایش مدت انتظار می‌شود.
ج) دقت بیشتر و نیاز به موجودی احتیاطی کمتر می‌شود.
د) بهبود فرایندهای عملیاتی می‌شود.

۱۸. سیستم نقطهٔ سفارش مجدد خرید درخصوص چه نوع تقاضایی کاربرد دارد؟
الف) تقاضای مستقل ب) تقاضای وابسته
ج) هر دو د) هیچکدام

۱۹. سیستم سفارش‌دهی خرید MRD در موارد کدام نوع از تقاضاهای زیر به‌کار گرفته می‌شود؟
الف) تقاضای مستقل ب) تقاضای وابسته
ج) تقاضای مستقل و وابسته د) هیچکدام

۲۰. تحلیل پنج نیروی بازار درخصوص تحلیل عرضه‌کنندگان به چه کسی منتسب است؟
الف) پیتردراکر ب) مایکل پورتر
ج) جان اسمیت د) هیچکدام

۲۱. قیمت تابعی از هزینه‌هاست و هزینه‌های خرید
الف) تنها هزینهٔ تأمین نیازمندیهاست ب) جزئی ازهزینه‌های تأمین نیازمندیهاست
ج) بخشی‌ازهزینه‌های‌اداری،مالی‌است د) به قیمت مرتبط نمی‌باشد

۲۲. کالاهای سرمایه‌ای کالاهایی

الف) با عمری طولانی و تبعاتی بلندمدت و مهم هستند.
ب) با عمری متوسط و ارزش افزوده پایین هستند.
ج) با عمری کوتاه و ارزشی بالا هستند.
د) با عمری کوتاه و ارزشی پایین هستند.

۲۳. در صورت تشابه قیمت و شرایط نگهداری و تعمیر یک محصول از سوی دو عرضه کننده

الف) کیفیت عملکردی محصول آنها نیز لزوماً یکی است.
ب) کیفیت عملکردی محصول آنها لزوماً متفاوت است.
ج) کیفیت عملکردی محصولاتشان ممکن است یکی نباشد.
د) کیفیت طراحی محصولاتشان لزوماً یکی است.

۲٤. تخفیفات بازرگانی و اعطای آن به خریداران از سوی عرضه‌کنندگان

الف) نوعی فعالیت تهاجمی است. ب)نوعی‌تعدیل رفتار درقیمت‌گذاری است.
ج) نوعی صرفه‌جویی است. د) هیچکدام از موارد فوق.

فصل دوم

نقش مدیریت خرید و تدارکات در یک سازمان بازرگانی و تولیدی

اهداف آموزشی فصل

دانشجویان در این فصل با موارد زیر آشنا خواهند شد:

- اهمیت خرید در سازمانها
- اهداف بخش خرید
- ویژگیهای خریدی عاقلانه و رقابتی
- ارتباط نظام‌مند بخش خرید با سایر بخشهای سازمان
- اهم وظایف بخش خرید
- مراحل یا فرایند خرید
- انواع سیستمهای خرید و ویژگیهای هر سیستم

۲-۱ اهمیت خرید در سازمانها

خرید یکی از قدیمی‌ترین فعالیتهای بشری به‌شمار می‌آید. از زمانی‌که بشر محصولات خود را با دیگران مبادله می‌کرده، در عمل، خرید به نوعی در جریان بوده است. افراد، سازمانها و یا کشورها به این جهت خرید می‌نمایند که بتوانند نیازمندیهای خود را مرتفع نموده و از مطلوبیت حاصل از ابتیاع و مصرف کالاها و خدمات برخوردار گردند. هر خریدار خردمندی به‌طور قطع درصدد حداکثر نمودن مطلوبیت حاصل از خریدهایش می‌باشد و تهیهٔ نیازمندیها دربهترین زمان، با بهترین کیفیت و قیمت ازجمله

مهمترین راههای بهینه‌سازی سطح مطلوبیت حاصله به‌شمار می‌آید.

هدف غایی سازمانهای بازرگانی و تولیدی ـ صنعتی از داد و ستد و یا ساخت کالاها و محصولات، سودآوری است. جهت نیل به این هدف، از فعالیتهای اصلی بخشهای خرید،مالی، پرسنلی، تبدیل، تعمیر و نگهداری و خلاقیت و توزیع بهره گرفته می‌شود و وجود هماهنگی کامل میان این فعالیتهای اصلی سازمانی نقش به‌سزایی در موفقیت سازمانها ایفا می‌نماید. جهت حداکثرسازی سود شرکت از طریق عملکرد بخش خرید ضروری‌است تا این واحد به آگاهی، انگیزش، آموزش و مهارت کافی تجهیز گردد. سودآوری سازمان مستلزم بهره‌گیری از ترکیب بهینه‌ای از ۵ عامل ماشین (Machine)، نیروی انسانی (Man Power)، مواد (Material)، پول یا سرمایه (Money) و مدیریت (Management) می‌باشد. امروزه مواد اولیه نقشی حیاتی در صنعت ایفا می‌نماید به‌نحوی که بدون تهیه و تدارک آن در زمان مناسب، با کیفیت و کمیتی مناسب و در مکانی مناسب، صنعت و یا فعالیت بازرگانی با مشکل مواجه خواهد شد. ضعف در تهیهٔ مواد مورد نیاز، موجبات بیکاری سایر عوامل را فراهم خواهد نموده و بهره‌وری و به تبع آن هزینه‌ها و بهای تمام شدهٔ محصولات را افزایش خواهد داد. درنهایت، سود کاهش یافته و هدف غایی سازمان قابل دستیابی نخواهد بود.

بخش خرید به‌طور متوسط نیمی از کلیهٔ درآمدهای حاصل از فروش سازمانهای بازرگانی و تولیدی را به خود اختصاص می‌دهد که بیشترین مقدار آن نیز صرف تهیهٔ مواد مورد نیاز (ورودیهای سیستم سازمان) می‌گردد. از آنجا که در کشور ایران اکثر سازمانهای بزرگ دولتی و خصوصی و تعاونی برای ادامهٔ کار خود از خرید (به‌خصوص خریدهای خارجی) بهره می‌گیرند، بخش خرید در آنها حائز اهمیت فراوانی است.

بخش خرید دارای ارتباطی مستمر و دایمی با سایر بخشها نظیر بخش تولید و مهندسی، بازاریابی و مالی و انبارها می‌باشد. میزان، نوع و شدت این ارتباط و همبستگی میان بخشی نیز تا حد زیادی به حجم خرید مواد اولیه، لوازم یدکی و قطعات و تجهیزات و محصولات بستگی دارد. در صورت عدم امکان تهیهٔ مواد به‌قدر کافی و در موعد مقرر، امور تولید، فروش، مالی و درنهایت، نقدینگی شرکتها دچار مشکل خواهد شد.

۲-۲ اهداف بخش خرید

هدف اصلی مدیریت خرید عبارت‌است از تصمیم‌گیری نظام‌مند برای یافتن پاسخهای مفید و مؤثر در تعیین آمیزهٔ خرید (موضوع خرید، منبع خرید، زمان خرید، مقدار خرید، کیفیت خرید، قیمت خرید و...). اهم اهداف بخش خرید را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

۱) حمایت از بخشهای عملیاتی سازمان از طریق برقراری جریان مداوم و منظم مواد و خدمات

۲) شناسایی و تعیین جایگزینهایی مطمئن برای کالاها و مواد مصرفی توسط سازمان

۳) برقراری ارتباطی مداوم و مناسب با فروشندگان و تأمین‌کنندگان منابع جهت برخورداری از حمایت آنها در مواقع ریسکی و مخاطره‌آمیز و عادی

٤) برقراری هماهنگی کامل با سایر بخشهای سازمان

٥) کمک به بهبود و توسعه سیاستها و روشهایی که نیل به اهداف سازمان را با نازلترین هزینه و بالاترین حد کارایی و اثربخشی (کارآمدی) میسر نماید.

٦) تربیت کارکنانی ماهر و شایسته و متخصص در امر تهیهٔ منابع مورد نیاز سازمان

۷) به حداقل رساندن زیان ناشی از فساد و از مدافتادگی و سرقت موجودیها در مؤسسه

۸) انجام خرید عاقلانه و رقابتی

خرید رقابتی مستلزم برقراری روابطی آگاهانه و مستمر جهت شناخت نیروهای عرضه و تقاضای مؤثر بر قیمت می‌باشد. خرید عاقلانه نیز به جستجوی دایمی جهت دستیابی به کالاها و موادی باارزش مناسب و کیفیت برتر مرتبط می‌باشد. پنج اصل مورد توجه در خرید عاقلانه و رقابتی عبارت‌اند از:

۱. *کیفیت مناسب* (Right Quality)

۲. *مقدار مناسب* (Right Quantity)

۳. *قیمت مناسب* (Right Price)

٤. *منبع مناسب* (Right Source)

۵. *زمان مناسب* (Right Time)

کیفیت مناسب از طریق شناخت تولیدکنندگان در سطح ملی و بین‌المللی و بررسی تاریخچه و نحوهٔ فعالیتها و محصولات آنها قابل دستیابی خواهد بود. با بررسی داده‌های مرتبط، نمونه‌گیری و بررسی کیفیت فنی و آزمایشگاهی می‌توان خریدی با کیفیت مناسب را امکانپذیر نمود. سازمانهای پیشرفته و بزرگ به آزمایشگاههایی خاص جهت بررسی کیفیت نمونه‌ها و محصولات مجهز می‌باشند.

مقدار مناسب خرید از طریق برقراری ارتباط و هماهنگی با سایر بخشهای درونی سازمان و فروشندگان میسر خواهد بود. با خرید به مقداری مناسب، هزینه‌های نگهداری و سفارش و کمبود کالا را می‌توان کمینه نموده و از وقفه در تولیدات نیز پیشگیری نمود. جهت تعیین مقدار سفارش مناسب،بررسی مدت زمان بین سفارش‌دهی و دریافت کالا و همچنین موجودی کالای ذخیره و احتیاطی جهت مصرف طی این دورهٔ زمانی ضروری است.

قیمت مناسب خرید موجب مناسبتر شدن بهای تمام شدهٔ کالای ساخته و فروش‌رفته به ازای کیفیت و مطلوبیتی معین خواهد شد که خود قدرت رقابتی شرکت را افزایش خواهد داد. با برقراری ارتباطی صحیح، مناسب و مستمر با تولیدکنندگان و فروشندگان منابع مورد نیاز سازمان می‌توان علاقه و وفاداری و حتی وابستگی آنها به خود را تقویت نمود و درنهایت با مذاکراتی موفقیت‌آمیز به قیمتهایی مناسب دست یافت.

منبع مناسب به‌معنی خرید از فروشندگانی مطمئن، متعهد و وفادار و توانمند می‌باشد. با بررسی موقعیت مالی و فنی، شرایط تحویل کالا و سوابق شرکتهای عرضه‌کننده می‌توان به مقایسهٔ تأمین‌کنندگان منابع و انتخاب بهترین منبع اقدام نمود. جهت انتخاب بهترین منابع، رعایت و توجه به موارد زیر مؤثر خواهد بود:

- بررسی استانداردها و مشخصات تولیدی عرضه‌کنندگان
- بررسی تاریخچه، نظام اداری و فعالیتهای تولیدی گذشته و حال عرضه‌کنندگان
- توانمندی تولیدی و توزیعی عرضه‌کنندگان در رساندن به‌موقع نیازمندیها به خریداران.
- عملکرد عرضه‌کنندگان در قبال اعتصابات و مشکلات و بحرانهای انسانی ـ اجتماعی ـ سیاسی.
- شخصیت مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکتهای عرضه‌کننده و فروشنده

- محل فعالیت عرضه‌کنندگان، ظرفیت تولید، تولید واقعی و انواع محصولات آنها.

زمان مناسب تهیهٔ مواد و نیازمندیها با توجه به نوسانات اقتصادی، حجم تولیدات در بازار و یا خریدهای فصلی و قیمتهای جاری، فصلی و... تعیین خواهد شد. آنچه بدیهی است این است که زمان مناسب خرید بر قیمت تمام شدهٔ تهیه منابع و نیازمندیهای سازمان تأثیر به‌سزایی دارد.

۲-۳ ارتباط بخش خرید با سایر بخشهای سازمان

سازمانهای امروزی سیستمهایی تکامل یافته، باز و متشکل ازا جزا و بخشهایی به‌هم مرتبط و وابسته می‌باشند به‌نحوی که هرگونه تغییری در فعالیت یک جزء آن ممکن است بر فعالیتهای سایر اجزای آن مؤثر واقع گردد. اجزای سیستم سازمان بخشهایی نظیر بخش‌مالی، بخش تعمیر و نگهداری، بخش انبارها، بخش تولید و بخش بازاریابی را شامل می‌شود. تبادل اطلاعات میان اجزای سیستم سازمانی، مبنای مناسبی برای ایجاد سیستم اطلاعاتی به‌شمار می‌رود. هر یک از بخشهای سازمان از اطلاعاتی برخوردار است که آن اطلاعات به‌نوعی بر عملکرد بخش خرید مؤثر واقع می‌گردد. بخش خرید همانند سایر بخشهای سازمان نیازمند به اطلاعاتی دقیق، صحیح، مرتبط، کافی و به‌موقع می‌باشد. اطلاعات مرتبط با بخش خرید عبارت‌اند از:

۱. اطلاعات بیرون از سازمان که به بخش خرید می‌رسد،

۲. اطلاعاتی که از بخشهای دیگر درون سازمان به بخش خرید می‌رسد،

۳. اطلاعاتی که از بخش خرید به سایر بخشهای سازمان ارائه می‌شود.

اهم اطلاعاتی که از بیرون از سازمان به بخش خرید می‌رسد عبارت‌اند از:

- اطلاعاتی از امکانات تولیدی فروشندگان و عرضه‌کنندگان منابع،
- اطلاعاتی از منابع مختلف تأمین‌کننده و جایگزینهای منابع،
- اطلاعاتی از شرایط عمومی بازار و وضعیت مواد اولیه در آن،
- اطلاعاتی از امکانات حمل‌ونقل و هزینه‌های مربوط به آن،
- اطلاعاتی از محصولات جدید و رقیب در بازارها،
- اطلاعاتی از شرایط اقتصادی ـ اجتماعی ـ سیاسی و کارگری.

اهم اطلاعاتی که از بخشهای درون‌سازمان به بخش خرید می‌رسد عبارت‌اند از:

- اطلاعاتی از میزان موجودی و فضای موجود در انبارهای سازمان،
- اطلاعاتی از وضعیت نقدینگی سازمان و روند تغییر آن،
- اطلاعاتی از ضوابط داخلی سازمان درخصوص تهیهٔ مواد و قطعات و نیازمندیها،
- اطلاعاتی از امکانات و توانمندیهای حمل‌ونقل داخلی سازمان،
- اطلاعاتی از سیاستها و خط‌مشی‌های مدیریت ردهٔ بالای سازمان

اهم‌اطلاعاتی که از بخش خرید به سایر بخشهای سازمان ارائه می‌شود عبارت‌انداز:

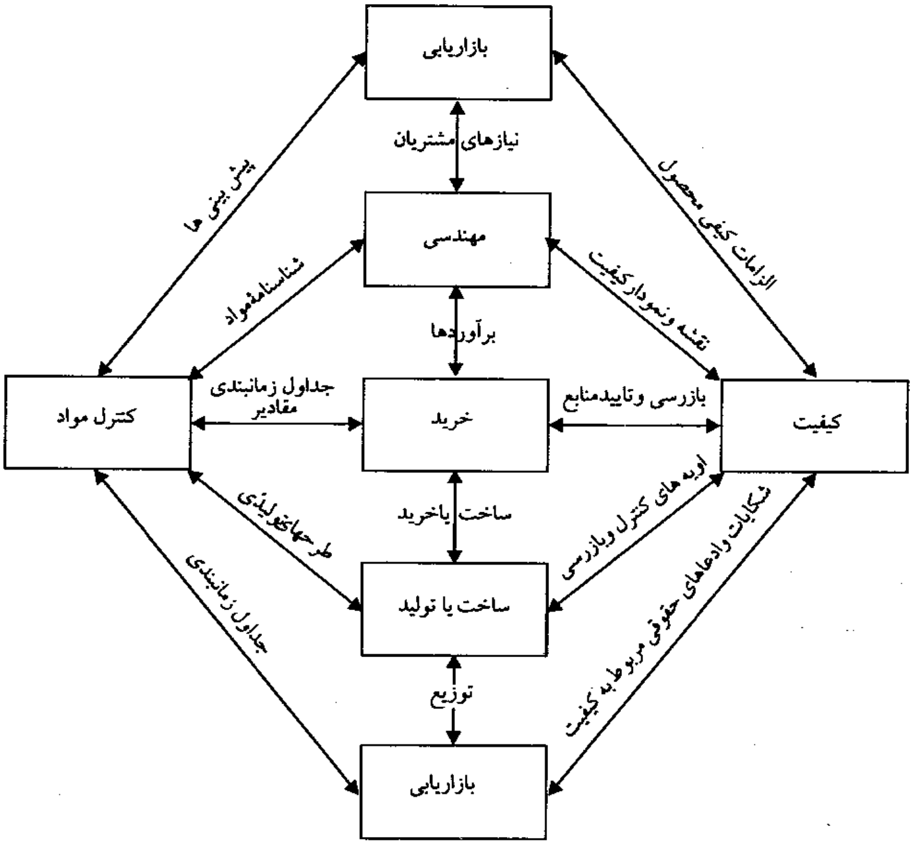
- اطلاعاتی از شرایط اقتصادی بازار به کلیهٔ بخشهای سازمان،
- اطلاعاتی از تأمین مالی منابع مورد نیاز به امور مالی،
- اطلاعاتی از مواد اولیه به حسابداری صنعتی،
- اطلاعاتی از منابع و قیمتها و شرایط و مشخصات آن به امور فنی،
- اطلاعاتی از کیفیت مواد به امور تولید،
- اطلاعاتی از قراردادها به امور حقوقی،
- اطلاعاتی از سفارشات خرید به انبار،
- اطلاعاتی از محصولات مشابه به قسمت فروش

نمودار صفحهٔ بعد ارتباط بخشهای مختلف سازمان با بخش خرید را نشان می‌دهد.

۲-٤ وظایف بخش‌خرید

اهم وظایف بخش خرید عبارت‌اند از:

- نمایندگی سازمان درخصوص تهیهٔ نیازمندیهای آن در چهارچوب محدودیتهای موجود،
- تشخیص صحیح، دقیق و به موقع نیازهای سایر بخشهای سازمان،
- بررسی و کسب اطلاعاتی جامع در خصوص تأمین منابع،
- نمایندگی شرکت در مذاکرات و انعقاد قراردادها و رفع دعواها،
- بررسی دقیق اطلاعات مربوط به قیمت، مقدار، زمان، کیفیت و منابع تأمین کنندهٔ نیازها جهت خریدی عاقلانه و رقابتی،
- بررسی شرایط و نحوهٔ خرید و پرداخت و دریافت ضمانت‌نامه‌ها و موارد مرتبط با عملیات تهیهٔ نیازمندیها،
- همکاری لازم درخصوص سیاستگذاری مناسب خرید و سایر سیاستهای کلان سازمان



۲-۵ مراحل کلی خرید

مراحل کلی خرید را می‌توان به‌شرح زیر بیان نمود:

(۱) بررسی خصوصیات کالا (Material Specification)؛ ۲) بررسی قیمت و ارزش کالا (Value Analysis)؛ ۳) بررسی منابع تأمین‌کننده کالا (Supply or Market Analysis) ٤) مذاکره با فروشندگان کالا (Negotiation)؛ ٥) تشریفات‌خریدوعقدقرارداد (Contract) ٦) بررسی و تضمین کیفیت کالا (Quality Assurance)؛ ۷) حمل و تحویل کالا (Transportation and Delivery)

مراحل کلی فوق درخصوص خریدهای داخلی و خارجی صادق می‌باشند. گامهای اصلی در فرایند خرید خارجی را می‌توان به‌شرح زیر نام برد:

(۱) بررسی نیازمندیها و برنامه‌ریزی جهت رفع آنها،

۲) بررسی راه‌حلهای متعدد رفع نیازمندیها نظیر خرید، ساخت، اجاره و...،
۳) تعیین سیاستهای خرید درخصوص اخذ قیمت و توافق به‌شرح زیر:
الف) استعلام بها بدون اخذ ضمانت‌نامهٔ تثبیت قیمت،
ب) مناقصهٔ آزاد از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار و یا بدون ضمانت‌نامه،
پ) مناقصهٔ محدود با سازمانهایی خاص؛ و یا بدون ضمانت‌نامه،
ت) مذاکره و تماس حضوری، تماس تلفنی و نظایر آن،
ث) روش تلفیقی یا مرکب.
٤) برقراری تماس با فروشندگان و دریافت استعلام یا پیشنهادیه از آنها،
٥) اخذ پیش‌فاکتور از فروشندگان،
٦) اخذ مجوزهای لازم از سازمانهای ذیربط داخلی طبق آیین‌نامه قانون صادرات و واردات سال،
۷) تخصیص ارز، تأیید مراکز تهیه و توزیع و سایر مراکز ذیربط،
۸) بیمه کردن کالا، تخصیص ارز و گشایش اعتبار و دریافت اسناد حمل طبق توافقات،
۹) ارسال کالا و دریافت آن از سوی خریدار،
۱۰) تحویل، ترخیص و حمل کالا به سازمان.

۲-٦ انواع سیستمهای خرید

۱. خریدهای برنامه‌ریزی شده و خریدهای اضطراری

خریدهای سالیانه معمولاًپیش‌بینی و برنامه‌ریزی می‌شوند. این‌گونه خریدها با تکمیل فرم اعلام نیازمندیها توسط درخواست‌کنندگان، تأیید آنها و بازبینی انبار و اولویت‌بندی نیازمندیها، برنامه‌ریزی می‌گردند. این درحالی است که خریدهای موردی و اضطراری طی تشریفاتی خاص و از محل تنخواه‌گردان سازمانها و توسط بخشهای مختلف آن به‌عمل می‌آید.خریدهای موردی تحویل انبار نمی‌شوند و با تأیید دریافت کنندهٔ‌جنس، انباردار مبادرت به صدور قبض یا رسید انبار و حوالهٔ انبار نموده و مراتب را در کارتها و یا دفاتر انبار ثبت می‌نماید.

۲. خریدهای متمرکز و غیرمتمرکز

با خرید متمرکز امکان بهره‌گیری از تخفیفات مقداری خرید، کنترل بهتر انبارها، کاهش

هزینه‌های انبارداری، صرفه‌جویی در نیروی کار پرسنل خرید و متخصص شدن کادر آن فراهم می‌شود و خریدها با نیازمندیهای واقعی هر بخش منطبق‌تر می‌گردد.)

(انتخاب یکی از دو نوع خرید متمرکز و غیرمتمرکز به خط مشی و سیاست مدیریت هر سازمان و وظایف سازمان مرتبط می‌باشد) این خط‌مشی با توجه به امکان‌پذیری برنامه‌ریزی خرید نیازمندیها، مبلغ خرید کالاها و امکان برقراری ارتباطی منظم و مستمر و پایدار با تأمین کنندگان و توان مالی مؤسسهٔ خریدار و سایر ترجیحات مدیریتی تعیین می‌گردد.

۳. خریدهای جزئی، خریدهای متوسط و خریدهای عمده

خریدهای جزئی مبالغ معین و ناچیزی را به‌خود اختصاص می‌دهند. در این روش، مأمور خرید یا مسئول کارپرداز قادر به تهیه کالا به کمترین بهای ممکن (به ازای کیفیتی معین) از بازار خواهد بود. در خریدهای متوسط که از مبالغ بالاتری برخوردارند، تأیید بالاترین مقام دستگاه اجرایی یا سازمان ضرورت می‌یابد. در خریدهای عمده، علاوه بر تأیید کارپرداز و بالاترین مقام سازمان، انتشارآگهی مناقصه عمومی یا محدود نیز ضرورت دارد.

۲-۷ نقش خرید و تدارکات در سازمانهای بازرگانی و تولیدی

سازمانها جهت نیل به اهداف خود از تخصصهای مختلفی بهره می‌گیرند و سودآوری فعالیتهای بازرگانی و تولیدی وابسته به اقداماتی متعدد و ضروری می‌باشد. سه فعالیت اصلی سازمانهای بازرگانی و تولیدی عبارت‌اند از: فعالیتهای خرید، فعالیتهای ساخت و مونتاژ و بسته‌بندی و فعالیتهای فروش. وظیفه و فعالیت خرید وظیفه‌ای بسیار پیچیده است چرا که کالاها و خدمات مورد نیاز سازمان متنوع بوده و مشتریان از بخش خرید انتظارات متفاوتی دارند. در سازمانهای بزرگ، سیستم خرید متمرکز و در سازمانهای کوچکتر، سیستم خرید غیرمتمرکز مناسبتر می‌باشد. وظیفهٔ تدارکات فراتر از خرید می‌باشد. تدارکات در پی برآورده ساختن نیاز مشتریان درونی سازمان می‌باشد. این مشتریان عبارت‌اند از: طراحی، ساخت، پرسنلی و مالی. نقشها و وظایف بخش خرید و تدارکات را می‌توان به سه دستهٔ زیر تقسیم نمود:

۱) **سیاست‌گذاری خرید:** سیاستهای خرید، قواعد اجرای وظایف خرید را تعیین می‌نمایند. سیاست خرید معیارهای انتخاب عرضه‌کنندگان، موقعیت جغرافیایی

مورد نظر، محدودیتهای نقدینگی شرکت و حتی مقدار و سقف خرید از عرضه‌کننده‌های خاص را تعیین می‌نماید. بررسی و نظارت مستمر بر اثربخشی سیاستهای وضع شده، حائز اهمیت می‌باشد.

۲) **منبع‌یابی خرید**: منبع‌یابی خرید همانا یافتن عرضه‌کنندگانی است که قادر به برآورده نمودن نیازهای سازمان به کالاها و خدمات می‌باشند.قبل از منبع‌یابی، تعیین و تثبیت مقدار و نوع نیازها ضروری است و این اطلاعات نیز از تعامل بخشهای مختلف به‌دست می‌آید. گام بعدی، برقراری تماس با عرضه‌کنندگان بالقوه، جمع‌آوری اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری و انتخاب بهترین عرضه‌کنندگان می‌باشد. منبع‌یابی، فعالیتی پرهزینه و زمانبر می‌باشد. امروزه می‌توان از مشاورهٔ متخصصان منبع‌یابی بهره‌مند گردید. جهت کاهش ریسک سازمان تعیین عرضه‌کنندگان جایگزین نیز حائز اهمیت می‌باشد. اهم معیارهای انتخاب عرضه‌کنندگان اصلی و جایگزین عبارت‌اند از: (کیفیت محصولات، موقعیت جغرافیایی یا مکانی عرضه‌کننده، قابلیت اطمینان به تحویل به‌موقع نیازمندیهای سازمان و ثبات توانمندی مالی و تولیدی و بازدید موردی از فرایند تولید تا ارائه محصول عرضه کننده)

۳) **خرید**: با بررسی میزان مصرف کالاهای مورد نیاز، تعیین میزان سفارش در هربار، تعیین فواصل زمانی میان دو سفارش به‌نحوی که این موارد با توجه به قیمت خرید، تخفیفات و هزینه‌های حمل و نگهداری، بهترین سیستم خرید تعیین می‌شود.

خلاصه فصل دوم

این فصل به مهمترین سؤالات مدیریت خرید اختصاص یافته است. سؤالاتی نظیر اینکه اهمیت خرید در سازمان چیست؟ یا تا چه حدی است؟ اهداف اصلی بخش خرید چیست؟ نحوهٔ تعامل این بخش با سایر بخشهای سازمان چگونه است؟ وظایف اصلی بخش خرید و مراحل کلی خرید چیست؟ انواع سیستمهای خرید کدامند و هرکدام از این سیستمها از چه مزایا و معایبی برخوردار می‌باشند؟

پاسخ به‌سؤالات فوق اهمیت، اهداف، وظایف، انواع و مزایا و معایب سیستمهای خرید سازمان را مورد بحث و توجه قرار می‌دهد. با بررسی این فصل نقش خرید و تدارکات در سازمانهای بازرگانی و تولیدی آشکارتر شده و طراحی نظامهای کلان

سازمانی با بهره‌گیری از بینش حاصله از صحت و دقت و کارآمدی بیشتری برخوردار خواهد گردید.

بخش خرید و تدارکات با پرداخت منابع مالی تخصیص یافته به آن، خریدی عاقلانه و رقابتی را به‌عمل می‌آورد. با تأمین منابع مورد نیاز سازمان است که امکان تولید، توزیع و فروش مهیا می‌شود. بخش عظیمی از درآمد حاصل از فروش سازمانها مجدداً به‌صورت منابع مورد نیاز جهت خرید و تدارکات صرف می‌گردد تا چرخهٔ درآمدآفرینی و سودآوری سازمانها را تضمین نماید. امروزه پیشرفت و توسعه و حتی بقای سازمانها بستگی زیادی به عملکرد بخش خرید و تدارکات آن دارد. بخش خرید و تدارکات با بهره‌گیری از اطلاعات و روشهای علمی و انجام فعالیتها بر مبنای آگاهی، زمینه‌ساز عملکرد هوشمندانه‌تر سازمان می‌باشد. برخورداری از کادر مجرب و تجهیزات و اطلاعات مناسب در بخش خرید، مزیتی استراتژیک و رقابتی برای یک سازمان به‌شمار می‌آید.

۲-۸ پرسشها

الف) تشریحی

۱. هدف غایی سازمانهای بازرگانی و تولیدی و راههای نیل به آن چیست؟

۲. مهمترین اهداف بخش خرید چه اهدافی هستند؟

۳. ویژگیهای خرید عاقلانه و رقابتی کدامند؟

٤. نکات مورد توجه در انتخاب بهترین منبع خرید چه نکاتی است؟

۵. اهم اطلاعات مرتبط با بخش خرید چه نوع اطلاعاتی هستند؟

٦. اهم وظایف بخش خرید چه وظایفی هستند؟

۷. فرایند کلی خرید شامل چه فعالیتهایی است؟

۸. مراحل خریدهای خارجی شامل چه فعالیتهایی است؟

۹. خرید برنامه‌ریزی شده چه تفاوتهایی با خریدهای موردی و اضطراری دارد؟

۱۰. تفاوت خرید متمرکز و غیرمتمرکز چیست؟

۱۱. خریدها از لحاظ حجم و مبلغ بر چند نوع قابل تقسیم است؟ نام ببرید؟

۱۲. نقشها و وظایف بخش مدیریت خرید و تدارکات در سازمانها کدامند؟

ب) چهارگزینه‌ای

۱. هدف غایی سازمانهای بازرگانی و تولیدی چیست؟

الف) کاهش هزینه ب) افزایش درآمد

ج) کاهش اعتصابات د) سودآوری

۲. مهمترین هدف بخش خرید چیست؟

الف) حمایت از سایر بخشها ب) شناسایی منبع مناسب

ج) هماهنگی با سایر بخشها د) انجام خرید عاقلانه و رقابتی

۳. توجه به کدام‌یک از مدتهای زیر جهت سفارش خرید به مقدار مناسب ضروری است؟

الف) مدت سفارش ب) مدت تحویل

ج) مدت تولید د) مدت بین سفارش و تحویل

٤. منبع مناسب به‌معنی خرید از فروشندگانی با کدام مشخصات است؟

الف) ارزان و مطمئن ب) متعهد و وفادار

ج) توانمند د) کلیهٔ موارد ۱ تا ۳

۵. زمان مناسب خرید بر کدام‌یک از موارد زیر مؤثر است؟

الف) بهای تمام شده منابع‌ونیازمندیها ب) کیفیت

ج) بازار د) حجم تولید عرضه‌کننده

٦. بخش خرید همانند سایر بخشهای سازمان جهت تصمیم‌گیری نیازمند به کدام‌یک از موارد زیر است؟

الف) اطلاعات مناسب ب) بودجه و اعتبار

ج) زمان د) مسئولیت

۷. کدام‌یک از انواع سیستمهای خرید زیر با تکمیل فرم اعلام نیازمندیها اقدام به خرید می‌نمایند؟

الف) خریدهای موردی و اضطراری ب) خرید متمرکز

ج) خرید غیرمتمرکز جزئی   د) خریدهای برنامه‌ریزی شده

۸. کدام‌یک از سیستمهای خرید زیرتخصص و تخفیفات مقداری خرید بیشتری را به‌همراه دارد؟

الف) خرید غیرمتمرکز   ب) خرید جزئی

ج) خرید متمرکز   د) خرید اضطراری و موردی

۹. در کدام‌یک از سیستمهای خرید زیر کالا تحویل انبار نمی‌شود؟

الف)خرید متمرکز   ب) خرید موردی و اضطراری

ج) خرید غیرمتمرکز   د) خرید برنامه‌ریزی شده

۱۰. انتظارات مشتریان و مرتبطین با بخش خرید از چه ویژگیهایی برخوردار است؟

الف) یکسان است.   ب) متنوع و متفاوت است.

ج) کم است.   د) زیاد ولی یکسان است.

۱۱. برخورداری سازمان از کادر مجرب و مجهز خرید چه مزیتی دارد؟

الف) ابزار سودآوری است.   ب) مزیت رقابتی و استراتژیک است.

ج) امری عادی است.   د) صرفه‌جویی است.

۱۲. چرا بخش عظیمی از درآمد فروش مجدداً به‌صورت منابع مورد نیاز صرف خرید می‌شود؟

الف) تولید ادامه یابد.

ب) هزینه‌ها کاهش یابد.

ج) چرخه درآمدآفرینی و سودآوری تضمین شود.

د) اشتغال حفظ شود.

۱۳. بهره‌گیری از اطلاعات مناسب و روشهای علمی و انجام فعالیتها بر مبنای آگاهی، زمینه‌ساز چه نوع پیامدهای سازمانی است؟*

الف) بیشتر کارکردن سازمان   ب) هوشمند عمل کردن سازمان

ج) کم هزینه‌تر کارکردن سازمان   د) پردرآمدتر کارکردن سازمان

فصل سوم

کیفیت کالا، خصوصیات ویژه و استانداردها در مدیریت خرید و روشهای مطلوب به‌منظور اخذ کالاها با کیفیت مندرج در قراردادها

اهداف آموزشی فصل

پس از مطالعهٔ این فصل موارد زیر قابل تشریح و توضیح خواهد بود:

- استاندارد کردن چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- چه مزایا و معایبی از استاندارد کردن امور به‌خصوص کالاها عاید خواهد شد؟
- جهت استانداردسازی کالاهای سازمان چه مراحلی باید طی شوند؟
- استانداردها برچند نوعند و ویژگیها و قلمرو و کارکردهای هر یک چیست؟
- چگونه می‌توان کیفیت را کنترل نمود و منظور از مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر چیست؟
- مدیریت کیفیت چگونه در شرکتهای عرضه کنندهٔ محصول به اجرا درمی‌آید؟
- راههای بهره‌گیری مطلوب جهت دریافت کالاهایی با کیفیتی مطابق با قراردادها کدامند؟
- نقش و نحوهٔ عملکرد سیستمهای تأیید کیفیت در بازرگانی و خرید چیست؟
- تفاوت ارزش کاربردی و ظاهری محصول در چیست؟
- نقش ارزش ظاهری در مدیریت خرید چیست؟

۳–۱ استاندارد و استاندارد کردن

طبق ماده دو از موادالحاقی قانون تأسیس مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

استاندارد بدین شکل تعریف شده است: «تعیین تمام یا برخی از خصوصیات و مشخصات هر فرآورده از قبیل نوع، جنس، منشأ، مواد اولیه، اجزای تشکیل‌دهنده، ترکیب، ساخت، نحوهٔ استفاده، طرز نصب، کیفیت، کمیت، شکل ظاهری، رنگ، وزن، ابعاد، عیار، ایمنی، چگونگی بسته‌بندی و علامتگذاری، روش آزمایش، همچنین یکنواخت کردن اوراق اداری، اسناد بازرگانی و مالی و امثال آن.» «استاندارد به روشها، معیارها، مشخصات و موازین قابل قبول، مورد پسند و همگانی برای سنجش مقدار، وزن، اندازه، قیمت، کیفیت و کمیت و... درخصوص محصولات ساخته و ارائه شده توسط بشر اطلاق می‌شود» برخی اوقات نیز «به موازین و مقادیر متعارفی که در اثر عادات و سنن، استمرار، تکرار و یکنواختی در استفاده مورد قبول عرف و عامه قرار گرفته است می‌گویند.» «استاندارد کردن عبارت‌است از تعیین مشخصات کالاها و خدمات مورد نیاز یا تعیین درجه ویژگیهای کیفی کالاها و خدمات و حد مرغوبیت قابل پذیرش و مطلوبیت مورد نظر برای آنها از نظر اندازه، شکل، رنگ، خواص فیزیکی و شیمیایی و... به‌منظور بهبود کیفیت و حصول اطمینان از مصرف یک فرآورده».

استاندارد کردن خود دو مفهوم تهیهٔ استاندارد (تهیه مقررات)و اجرای استانداردها (به‌اجرا گذاشتن مقررات) را در برمی‌گیرد.

در تعریفی دیگر، استاندارد کردن کالاها از نظر تجارتی و مدیریتی مورد توجه قرا رگرفته است. در بعد تجاری آن به‌منظور یکسان نمودن کالاها از نظر اندازه، شکل، رنگ، خواص فیزیکی و شیمیایی آن می‌باشد. در خرید نیز منظور از استاندارد، مفهوم تجاری آن می‌باشد. دومین نوع استاندارد، استاندارد مدیریتی می‌باشد که به استانداردسازی رویه‌های عملیاتی و سیستمها می‌پردازد.

۳-۲ اهداف استانداردسازی

- کاهش مشکلات و گرفتاریها در خرید کالاها و خدمات،
- ایجاد اعتماد و اطمینان در مردم و تضمین ایمنی و سلامت آنها،
- کمک به سلامت اقتصاد کشور با ایجاد اطمینان در اقشار مردم نسبت به کالاهای داخلی،
- جلوگیری از رقابتهای ناسالم و تبلیغات کاذب و فریبنده،

۳-۳ ضرورت استاندارد کردن و محاسن و معایب آن

مهمترین دلایل ضروری استاندارد کردن کالاها عبارت‌اند از:

۱. رعایت شرایط ایمنی در ساخت کالاهای مختلف،

۲. تعیین مرغوبیت و کیفیت کالاهای تولیدی به‌عنوان بهترین وسیلهٔ تبلیغ آن،

۳. سهولت در تعویض و جایگزین‌سازی اجزا و قطعات کالاها،

استاندارد کردن مجموعه‌ای از قواعد و مقررات، اصول و شرایط، معیارها و مقیاسها. اندازه‌ها و واژه‌هایی را جهت ایجاد نظم و هماهنگی در کلیهٔ فعالیتها فراهم می‌آورد و موجب ایجاد تفاهم و برقراری ارتباطات و صرفه‌جویی همه‌جانبه در سطح اقتصاد ملی می‌گردد. خریداران کالاهای استاندارد می‌توانند کالا را به قیمت پایین‌تری خریداری بنمایند چرا که هزینه‌های بازرسی در ساخت کالاهای استاندارد شدیداً کاهش می‌یابد. علاوه برآن، انبار کردن کالاهای استاندارد کم‌هزینه‌تر می‌باشد. کیفیت کالاهای استاندارد نیز مشخص می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که زیانهای احتمالی ناشی از خرید و مصرف کالاهای استاندارد کمتر از کالاهای غیراستاندارد می‌باشد. استاندارد کردن زمینه‌ساز ساده نمودن محصول از لحاظ مصرف و ساخت می‌گردد. استاندارد کردن کالاها به‌منظور افزایش ایمنی و بهداشت و صرفه‌جویی در هزینه‌ها به‌اجرا درمی‌آیدوازعوامل پیشرفت صنایع و تولیدات به‌شمار می‌رود. به همین دلیل، کشورهای پیشرفته آن‌را به‌عنوان یک اصل پذیرفته‌اند تا بتوانند بهترین بهره را از کالاها و خدمات به‌دست آورند.

گرچه در بازار بسیاری از کالاها شبیه هم هستند ولی هرکدام مزایا و ویژگیهای خاص خود را دارند. استاندارد نمودن کالاهای مورد نیاز در سازمان و تهیه و تنظیم مشخصات کالاها و طبقه‌بندی و شماره‌گذاری آنها ازجمله مواردی است که کمک شایان توجهی به واحدهای متقاضی آن کالاها و مأمورین خرید می‌نماید. استاندارد کردن موجب کاهش هزینه‌ها می‌گردد. همچنین باعث صرفه‌جویی در مصرف مواد، سوخت، نیروی برق، سرمایه‌گذاریها، حفظ محیط زیست، وقت، نیروی کار، انبارداری و نیز هزینه‌های توسعه، فروش، ارتباطات و کلیهٔ امور بازرگانی از سفارش گرفته تا ارسال، بازرسی و نصب و راه‌اندازی و درنهایت تحویل می‌شود. به‌دلیل پایین بودن ضرورت بازرسی فراوان، هزینه‌های بازرسی کالاهای استاندارد کمتر و درنهایت قیمت

آنها کمتر خواهد بود. خریداران نیز طالب استاندارد نمودن می‌باشند.

اهم محاسن استاندارد کردن را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- سهولت انتخاب کالا از میان انواع کالاهای مشابه در بازار،
- سهولت شناخت و تطبیق کالاهای واجد شرایط با مشخصات مورد نظر،
- تصمیم‌گیری آسانتر مأمورین خرید با اطلاعات و آگاهی کافی حاصله از استانداردها،
- محدود شدن درخواستهای متنوع واحدهای متقاضی و خودداری از تنوع‌جویی، تنوع‌گرایی‌واعمال نظرات و سلایق شخصی و درنتیجه جلوگیری اسراف، تبذیر و تجمل‌پرستی،
- کاهش احتمال و امکان فریب مأمورین خرید توسط اجناس نامرغوب و با قیمت پایین از بازار،
- انبارداری و طبقه‌بندی آسانتر کالاها،
- امکان ارائه راهنمایی ثمربخش تولیدکنندگان و فروشندگان توسط مصرف‌کنندگان جهت ارتقا و بهبود محصولات و کالاهایشان.

معایبی‌نیز بر استاندارد کردن مترتب می‌باشد. اهم این معایب به‌شرح زیرمی‌باشند:

- در صورتی که کالاهای مختلف و متنوعی ارائه نشود، امکان مقایسه از بین‌رفته و لذا خریدار ممکن است به کالاهایی با کیفیت برتر دسترسی پیدا نکند.
- خرید کالاها جنبهٔ انحصاری‌تر یافته، رقابت کاهش یافته و ممکن است در شرایط مساوی نتوان به کالاهایی با قیمت کمتر دسترسی یافت.
- استانداردها ثابت نبوده بلکه دچار تغییر، تحول و بهبود می‌شوند. چنانچه به استانداردی عادت نماییم، به‌علت تغییرات سریع علوم، فنون و تکنولوژی ممکن است خریداران از مزایای کالاهای جدید محروم شوند. به‌علاوه، گذشت زمان موجب بروز مشکلاتی در عملیات تولیدی خواهد شد.

۳-٤ مراحل استاندارد کردن کالاهای سازمان

چهارمرحلهٔ اصلی استاندارد کردن کالاهای سازمان را می‌توان به‌شرح ذیل برشمرد:

۱. بخشهای مختلف سازمان و انواع کالاهای مورد مصرف آنها مشخص می‌شود،

۲. صورت کلیهٔ اقلام مورد نیاز هر بخش با ذکر مشخصات دقیق آنها تهیه و

تنظیم می‌شود،

۳. فهرستهایی از انواع کالاهایی که در کلیهٔ بخشها یا چند بخش سازمان مصرف مشترکی دارند تهیه می‌شود،

٤. کلیهٔ اقلام کالاهای مورد نیاز سازمان به‌طور کامل بررسی می‌شود و مشخصات فنی و میزان مرغوبیت و ایمنی آنها تعیین می‌شود. در صورت لزوم از نظرات کشور و کارخانه سازنده نیز بهره گرفته می‌شود.

۳-۵ انواع استانداردها

الف) استاندارد ملی

این نوع استاندارد با توجه به نظریات فروشنده و خریدار و ویژگیهای خاص جامعه از لحاظ شرایط اقتصادی، امکانات و... توسط مؤسسات استاندارد تهیه و به اجرا درمی‌آید. در ایران، سازمان استاندارد و تحقیقات مجری‌وتدوین کنندهٔ استانداردهای ملی می‌باشد که در دیماه ۱۳۳۳ طرح تشکیل سازمان استاندارد به‌تصویب وزارت بازرگانی رسید. در ۲۵ خرداد ۱۳۳۹، اجرای قانون مربوط به اجازهٔ تأسیس استاندارد به تصویب مجلس وقت رسید. از آن پس، مؤسسه مذکور به‌نام مؤسسهٔ استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران نامگذاری و بر طبق اساسنامه و تشکیلات جدیدی عهده‌دار تهیه و تدوین استانداردها در کل کشور شد. برطبق مادهٔ یک از موادالحاقی به قانون تأسیس، مؤسسهٔ استاندارد تنها مرجعی است که می‌تواند استاندارد رسمی فرآورده‌ها را به استثنای مواد دارویی تعیین و آیین‌نامه کار را تدوین نماید. استانداردهای ملی بر دو دسته‌اند:

۱. **استاندارد اجباری.** استانداردی است که اجرای آن در کشور به ترتیبی که در قانون مقرر شده است برای مصرف در داخل کشور یا صادرات و یا هر دو الزامی می‌باشد. هدف از آن نیز تأمین سلامت و ایمنی مصرف‌کنندگان و ارتقای کیفیت فرآورده‌ها و تشویق صادرات ملی می‌باشد. مؤسساتی که از هر جهت ویژگیهای کالاهایشان با استانداردهای ملی‌ایران مطابقت داشته باشد با اخذ پروانه می‌توانند از علامت مخصوص استاندارد بر روی کالاهای خود استفاده نمایند. مهر جدید استاندارد در تاریخ ۱۳۵۸/۱۰/۲۳ به تصویب شورای عالی استاندارد رسید. کادر اصلی مهر به‌صورت حرف S می‌باشد که می‌تواند معرف ایمنی (Safety) و یا استاندارد (Standard) باشد. در داخل کادر آن علامت ISIRI بوده که

در صورت وارونه نمودن شبیه به کلمهٔ ایران خواهد بود.

علامت مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

۲. استانداردهای تشویقی. برخی از مؤسسات به‌صورت اختیاری و با عقد قراردادی میان مؤسسه و اشخاص حقیقی یا حقوقی، از خدمات فنی و نظارت مؤسسه بر کیفیت تولیدات خود جهت تشویق و حمایت از مصرف‌کننده و کمک به بهبود کیفیت تولیدات خود بهره می‌گیرند.

در این‌گونه موارد نیز پس از اخذ پروانه از مؤسسه، از مهر استاندارد جهت این هدف بهره می‌گیرند.

ب) استانداردهای بین‌المللی

به استانداردهایی که با همکاری گروهی از کشورهای ذیعلاقه برای استفاده در سطح جهانی تهیه می‌شود اطلاق می‌شود. مهمترین این نوع استانداردها عبارت‌اند از:

۱. سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) که در سال ۱۹۲۶ تأسیس گردید،
۲. سازمان بین‌المللی الکترونیک (IEO) که در سال ۱۹۱۱ تأسیس گردید،
۳. سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی،
٤. کمیتهٔ تدوین استاندارد اکافه.

ج) استاندارد منطقه‌ای

به استانداردهایی اطلاق می‌شود که توسط گروه کشورهایی که دارای وجوه مشترک جغرافیایی هستند تهیه و در مبادلات فی‌مابین این کشورها از آنها استفاده می‌شود نظیر کمیته استاندارد اروپا، کمیته استاندارد آسیا، کمیته استاندارد کشورهای عربی.

د) استاندارد کارخانه‌ای

۳-۶ کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع (فراگیر)

کنترل کیفیت جهت تعیین صحت عملیات مطابق با استانداردها و مشخصات تعیین شده به اجرا درمی‌آید و بازرسی نیز بخشی از کنترل کیفیت است که در مراحل مختلف تهیه و توزیع و دریافت کالا به اجرا درمی‌آید. هدف اصلی از کنترل کیفیت، اطمینان از تهیه و توزیع و دریافت کالایی به‌خصوص مطابق با استانداردهای تعیین شده است. کنترل کیفیت در خصوص کالاهایی که به‌صورت وسیعی تهیه و توزیع می‌شوند و یا تهیه آنها مستلزم زمان زیادی است، از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد. از عملیات کنترل کیفیت می‌توان جهت شناسایی معایب و مشکلات و تلاش در جهت جلوگیری و یا به حداقل رساندن آن و همچنین جهت ارزیابی قسمتهای مختلف و مدیران آن قسمتها بهره گرفت. اهداف کنترل کیفیت را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- حفظ استانداردهای تعیین شده،
- کشف و تصحیح انحرافات در پروسهٔ عمل،
- کشف و اصلاح محصولات خارج از استاندارد،
- ارزیابی کارایی واحدها و افراد.

مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر (TQM) فلسفه‌ای مدیریتی است که با استفاده از روشهای بهبود مستمر، سعی در بهره‌گیری بهینه از فرصتهای موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قراردادن رضایت مشتری دارد. بـه‌جز افـزایش کیفیت عوامل دیگری نیز در مدیریت کیفیت جامع مهم می‌باشند. از جملهٔ این عوامل می‌توان به تحویل به‌موقع کالا، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، توسعهٔ‌بازار و فروش کالاها و خدمات اشاره نمود. مدیریت کیفیت جامع علاوه بر موارد فوق به مواردی نظیر توسعهٔ فرهنگ مشتری مداری در سطح سازمان و توسعهٔ فرهنگ مشارکت عمومی در سطح سازمان و از میان برداشتن موانع ارتباطی بین واحدهای مختلف نیز توجه خاص می‌نماید. این موارد از جمله موارد و ابزارهای رسیدن به اهداف استانداردهای جهانی در ایزو ۹۰۰۰ می‌باشد. این استانداردها، کل ساختار سازمانی را بررسی و بهبود می‌بخشند و کیفیت کالاها و خدمات را بر مبنای معیارهای از قبل تعیین شده تضمین می‌کنند. زیربنای ایزو ۹۰۰۰، رعایت کیفیت و مسئولیت‌پذیری کلیهٔ افراد است. طبق استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، سیستمهای خرید، بازرسی، فروش، حمل و نقل، انبارداری،

بسته‌بندی، تحویل و دیگر سیستمهای موجود یک سازمان دقیقاً مورد بازرسی و سپس بهبود قرار می‌گیرند. در این زمینه، کلیهٔ مدیران و کارکنان آموزش دیده و توجیه می‌گردند. نظام کیفیت فراگیر یا جامع درواقع از همهٔ جهات، به مکتوب و مستندسازی نظام کیفی سازمان می‌پردازد. سیستم کنترل کیفیت جامع، سیستمی است که کنترل کیفیت را پیش از آنکه روشی مبتنی بر یک تکنیک بداند، روشی مدیریتی مبتنی بر مدیریت می‌داند و محور آن را انسان در نظر می‌گیرد و مشارکت افراد شاغل در سازمان را در گردش امور سازمان و علاقه و اعتماد آنها به اهداف سازمان طلب می‌کند.

۳-۷ مدیریت کیفیت در شرکتهای عرضه کنندهٔ محصول

مدیریت کیفیت ازجمله ارکانی است که شرکت با برخورداری از آن قادر به نیل سطوح کیفی خاص و مطلوب خواهد بود. از نشانه‌های وجود چنین مدیریتی، وجود قسمت کنترل کیفیت در سلسله مراتب تشکیلات شرکت و تعداد افراد متخصص در این بخش می‌باشد. اینکه شرکت چه میزان می‌کوشد تا آگاهی و انگیزه کارکنان و خلاقیت آنها را در جهت ارتقای کیفیت به‌خدمت بگیرد و کنترل کیفیت را به‌چرخه‌ای تبدیل کند تا میزان مشارکت کارکنان در مشکل‌یابی و مشکل‌گشایی افزایش یابد ازجمله شاخصهای سنجش عملکرد مدیریت کیفیت در سازمان می‌باشد.

اهم فعالیتهایی که مدیریت کیفیت در شرکتهای عرضه کننده انجام می‌دهند عبارت‌اند از:

۱. **کنترل کیفیت**. هدف گروه کنترل کیفیت این است که روشهای مورد استفادهٔ عرضه‌کننده در ارزیابی کیفیت محصولی نهایی که متأثر از فرایند تولید نادرست، عدم کارایی یا کارکرد بد ابزارها و ماشین‌آلات و استفاده از مواد نامناسب و ناپسند می‌باشد را مورد بررسی قرار می‌دهد تا برای تشخیص معایب و برطرف کردن آنها تکنیکهای مناسبی را ارائه داد.

۲. **بررسی کیفیت**. تیم بررسی کننده به بررسی تجربه نظری و عملی عرضه‌کننده درخصوص بررسی و سنجش کیفیت می‌پردازد تا ببینند که روشهای جاری تا چه اندازه از دستاوردهای پیشرفته بهره گرفته‌اند. همچنین این تیم به بررسی رویه‌های موردنظر و مکتوب از لحاظ به اجرا درآمدن یا نیامدن نیز می‌پردازد.

۳. معاینه‌کالاها. به‌منظور اطمینان از مطابقت کالاها با خصوصیات مورد نظر واردکننده انجام می‌شود. در صورت واگذار کردن کار معاینه به کارکنان داخلی، هزینهٔ آن کمینه می‌شود. همچنین امکان واگذاری کار معاینه به آژانسهای صلاحیتدار نیز وجود دارد.

زمانی‌که واردکننده‌ای تصمیم به معاینهٔ‌کالایی بگیرد، چهار موضوع حایز اهمیت است:

الف) زمان معاینه. معاینهٔ کالا معمولاً یا قبل از بار زدن و بسته‌بندی و یا بعد از آن در مقصد انجام می‌شود. در مورد کالاهایی که استاندارد نیستند باید به حجم و ارزش کالاهای سفارش شده، پیچیدگی کالاها و نوع و فرایند آنها توجه کافی نمود.

ب) روشهای معاینه. اهم روشهای معاینه به‌قرار زیر است:

- *روشهای آزمایشی.* جهت کنترل ویژگیهای کیفی‌کالا، مقاوم و قابل قبول بودن آن، نیازمند به ابزارهایی هستیم تا این آزمایشات را به اجرا درآوریم.
- *کنترل کیفیت آماری.* با داده‌ها و تحلیل آماری آنها می‌توان به نمونه‌گیری و بررسی نمونه‌ها پرداخت. در این روش، پذیرش یا رد کالای مورد نظر منوط به موفقیت نتایج آزمایشات برگزار شده بر روی نمونه‌ها می‌باشد.
- *کنترل کیفیت تأییدی.* در این روش، وارد کننده متکی به سیستم کنترل کیفیت و تضمین کیفیت عرضه‌کننده می‌شود و هزینه‌های معاینه را کاهش می‌دهد. اینکار جهت حصول اطمینان به کلیهٔ واحدها درخصوص کالاهای تولید شده توسط آنها مطابق با ویژگیهای مطلوب و معین می‌باشد.

ج) مسئولیت معاینه. با مقایسهٔ هزینه گزینه‌های مختلف می‌توان درخصوص واگذاری امر معاینه به یک یا چند متخصص و یا به آژانسی خاص، تصمیم‌گیری به‌عمل آورد.

د) محل معاینه. محل معاینه ممکن است در کارخانه و محل تولید، در آزمایشگاه خاص و... باشد.

۳-۸ بهره‌گیری از روشهای مطلوب به‌منظور اخذ کالاها با کیفیت مندرج در قراردادها

زمانی‌که واردکننده‌ای تصمیم به سفارش کالایی به عرضه‌کننده می‌گیرد ضروری‌است تا کالاهای دریافتی را با مشخصات قرارداد خرید مطابقت نماید. درصورتی‌که عرضه‌کننده

به‌نحو صحیح و حساب شده‌ای انتخاب شده باشد و درصورت پیگیری مستمر خریدار درخصوص ایفای مفاد قرارداد، احتمال عمل نکردن عرضه کننده به وعده‌ها به حداقل خواهد رسید. قبل از امضای قرارداد باید بررسی کرد که آیا عرضه‌کننده از ظرفیت و توان بالقوهٔ فراهم نمودن کالاهایی مطابق با کیفیت مورد نظر را دارد یا نه؟ روشهای مختلف ارزیابی فوق عبارت‌اند از:

۱. بررسی عملکرد گذشته عرضه کننده از لحاظ پاسخگویی به الزامات کیفیتی تعیین شده حایز اهمیت می‌باشد. در مورد کالاهایی که دارای ارزش پایین و حجم سفارشات نسبتاً کوچکی می‌باشند. این شیوه مناسب می‌باشد، سوابق سفارشات و خریدهای گذشته از شرکت و شهرت و اعتبار عرضه‌کننده در بازار از جمله موارد مورد توجه در بررسی‌های گذشته است.

۲. بررسی مقررات موجود مربوط به مسئولیت تولیدکنندگان در کشور عرضه‌کننده در صورتی که سفارشات به عرضه‌کننده‌ای خارجی داده شود. یافتن روش مناسبتر در هر مورد، بستگی به ماهیت و مقدار و ارزش سفارش کالا دارد. با مطالعهٔ کاتالوگها و کتابچه‌هایی که در خصوص چنین روشهایی منتشر شده‌اند می‌توان اطلاعات مناسبی را در خصوص مسئولیت و ضمانتهای مربوط به تولید، سیستمهای تأیید کیفیت و مدیریت کیفیت در شرکت عرضه‌کننده به‌دست آورد.

۳-۹ سیستمهای تأیید کیفیت

برای اینکه کالاها قابلیتهای تجاری و معاملاتی خود را حفظ کنند و بتوانند نیازهایی که برای رفع آنها تولید و عرضه شده‌اند را برطرف نمایند، قوانین و مقررات مختلفی در کشورهای جهان وضع شده است. از آنجایی که این قوانین و مقررات در کشورهای مختلف متفاوت می‌باشند لذا واردکننده باید به هنگام سفارش‌دهی شرایط ویژه‌ای را قید نماید تا احتیاط لازم به‌عمل آید.

جهت تضمین و تأیید کیفیت می‌توان از سیستمهای مختلفی بهره گرفت. اهم این سیستمها عبارت‌اند از:

خودتأییدی. در این سیستم، تولیدکننده خود مطابقت کالاهای عرضه شده با استانداردهای مشخص یا ویژگیهای فنی معین را بررسی و مورد تأیید و تصدیق قرار

می‌دهد. نقص این سیستم، یکجانبه بودن آن است که با بهره‌گیری از متخصصین صاحب صلاحیت این نقص مرتفع خواهد شد.

تأیید شخص ثالث. در این سیستم، شخص حقیقی یا حقوقی مستقل به بررسی و تأیید کالاهای مورد نظر از لحاظ انطباقشان با استانداردهای مشخص یا خصوصیات تست می‌نماید. در کشورهای در حال توسعه این وظیفه بر عهدهٔ سازمانهای استاندارد ملی یا ارگانهای وابسته به آن می‌باشد و واردکننده اقدام به کالاهایی با مارکها و علائمی می‌نماید که توسط این سازمانها تأیید شده باشند. اینکار، ریسک عدم مطابقت کالاها با استانداردهای تولیدی را کاهش خواهد داد ولی از آنجا که استانداردهای کشورهای مختلف متفاوت می‌باشد، واردکننده باید به بررسی مشابهت و یا همترازی استانداردهای کشور صادرکننده و محصولات او با استانداردهای مورد نظر کشور خود و یا استانداردهای مورد نظر و مطلوب خود نماید.

وارسی‌صادراتی. جهت تضمین از انطباق کالاها با استانداردهای موضوعه، برخی کشورها اقدام به وارسی کالاهای صادراتی خود قبل از حمل و بارگیری به خارج از کشور می‌نمایند. این کار در جهت سیاست ترویج و گسترش صادرات این کشورها و حفظ اعتبار محصولات ملی می‌باشد.

کتابچه‌های‌کیفیت. این کتابچه‌ها از سوی عرضه‌کنندگان و تشکلهای آنها به خریداران ارائه می‌شود تا اطلاعات دقیقی از روشها و تجهیزات کنترل کیفیت در اختیار مشتریان قرار داده شود.

بررسی برنامهٔ تضمین کیفیت و تکنیکهای کنترل کیفیت مورد استفاده. این کار به‌توسط کارکنان یا آژانسهای واجد صلاحیت دیگر توسط وارد کننده به اجرا درمی‌آید.

۳-۱۰ ارزش‌کاربردی و ظاهری محصول و نقش آن در مدیریت خرید

کالا به چیزی اطلاق می‌شود که بتوان برای جلب توجه، تملک، استفاده و یا مصرف آن‌را در بازار عرضه نمود. کالا باید قابلیت تأمین حداقل یک نیاز یا خواسته را داشته باشد. رفع نیاز یا تأمین خواستهٔ مورد نظر خریدار توسط کالا متضمن پرداخت مبلغی معین می‌باشد.(به مبلغی که بابت یک کالا یا خدمت مطالبه می‌شود یا مقدار مطلوبیتی که مصرف‌کنندگان برای دستیابی و استفاده از کالا یا خدمت آن را با پول مبادله می‌کنند

قیمت گویند. هر کالا یا شیء یا خدمتی که توسط شخص معین یا مؤسسه‌ای تولید و ارائه شده و قادر به برآورده نمودن نیازهای فردی یا جمعی خریداران باشد محصول نامیده می‌شود. عوامل مختلفی نظیر شکل، طرح، رنگ، شهرت‌تجاری، کیفیت، ضمانت، شرایط تحویل، ابعاد و اندازه و بسته‌بندی در انتخاب یک کالا یا محصول مؤثر می‌باشند. به ارزش کالا جهت رفع نیاز خریدار ارزش کاربردی یا ارزش استعمال گویند. ارزش ظاهری که ممکن‌است متفاوت با ارزش کاربردی کالا باشد تحت تأثیر شکل، طرح، رنگ، ابعاد و اندازه، مارک تجاری و بسته‌بندی قرار می‌گیرد. شکل، طرح و رنگ کالا باید زیبا، چشم‌نواز و به‌یادآورندهٔ صفات و ویژگیهای برتر کالای در حال عرضه شدن باشد. ابعاد کالا باید در حداقل حجم و مناسبترین طول و عرض برای ایفای وظایف اساسی آن طراحی شود. مارک‌گذاری محصولات نیز حایز اهمیت می‌باشد و بر ارزش ظاهری کالا می‌افزاید. بعضی از خرده‌فروشان نام تجاری خاصی را برگزیده تا وفاداری بیشتری را در مشتریان خود ایجاد نمایند. مارک‌گذاری محصولات قدرت تشخیص مشتریان بدون اتلاف وقت فراوان را افزایش می‌دهد و آنها را به‌سوی محصولاتی که رضایتشان را جلب کرده هدایت نموده و درعین‌حال تصمیم‌گیری آنها را نیز تسهیل می‌نماید. تصمیم‌گیری درخصوص بسته‌بندی شامل تعیین ظرف، برچسب و دفترچهٔ راهنمای داخل بسته‌بندی می‌گردد. در دنیای امروز حتی کالاهای صنعتی برای سهولت و جابه‌جایی و انبارداری راحت‌تر بسته‌بندی می‌شوند. بسته‌بندی عبارت است از هرگونه ظرف یا بسته‌ای که محصول در آن برای فروش عرضه می‌شود یا به‌وسیلهٔ آن اطلاعات لازم در مورد محصول به مصرف‌کنندگان منتقل می‌شود. اهداف تدافعی بسته‌بندی، حفظ محصول و مصرف‌کننده در مقابل خطرات و آسیب‌دیدگی می‌باشد در حالی‌که اهداف تهاجمی بسته‌بندی، کمک به فروش محصول و افزایش ارزش ظاهری کالا می‌باشد. اهداف اصلی بسته‌بندی عبارت‌اند از:

۱. محافظت از محصول و مصرف‌کننده،

۲. ایجاد اطمینان از کالا و جلب توجه و اعتماد خریدار درخصوص با اهمیت بودن کالا برای فروشنده،

۳. فراهم نمودن راحتی مصرف‌کننده در خرید، مصرف یا ذخیره‌سازی کالا،

۴. وسیلهٔ برقراری ارتباط و جلب مشتری و اطلاع‌رسانی به او،

۵. برخورداری از ارزش استفادهٔ مجدد (Recycling)،
٦. بسته‌بندی جهت تقسیم بازار و تخصصی برخوردکردن با نیازهای مصرف‌کنندگان متفاوت و جلب سلایق مختلف با درک تفاوتهای موجود میان آنها،
۷. تجلی هویتی خاص برای محصول و متمایز نمودن آن از سایر محصولات،
۸. عاملی جهت گسترش دورهٔ حیات محصول،
۹. کمک به عملیات خرده‌فروشی از طریق کاهش فضای مورد استفاده، افزایش زیبایی و چیدن قفسه‌ها، تسهیل در ذخیره‌سازی کالا در انبارها، جلوگیری از ریخت‌وپاش و ضایعات و استحکام کالا و کنترل اجمالی محصول جهت باز نبودن و بدون باز و بسته نمودن بستهٔ کالاها و جلوگیری از مفقود و دزدیده شدن،
۱۰. بهره‌برداری بیشتر از بازارهای بالقوه و تناسب عملیات بسته‌بندی با تولید)
موارد مذکور در فوق که ازجمله اهداف اصلی بسته‌بندی به‌شمار می‌آیند علاوه‌بر افزایش ارزش ظاهری، ارزش کاربردی آن‌را نیز افزایش خواهند داد.

خلاصه فصل سوم

یکی از مهمترین موضوعات در مدیریت خرید آگاهی از روشهای مناسبی است که اخذ کالاها و خدمات را با کیفیتی مورد نظر برای خریدار میسر می‌نماید. ازجمله مهمترین روشها، استانداردسازی می‌باشد. در این فصل ضمن تحلیل اهداف، ضرورت، محاسن و معایب و ذکر مراحل استانداردسازی و انواع استانداردهای متداول، به بحث دیگری تحت عنوان کنترل و مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر پرداخته شده است. همچنین جهت اعمال مدیریت کیفیت در شرکتهای عرضه‌کنندهٔمحصول شیوه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. درنهایت با بهره‌گیری از شیوه‌های مورد بحث، نحوهٔ بهره‌گیری از روشهای مطلوب به منظور اخذ کالاهایی با کیفیت مورد نظر و مذکور در قراردادهای منعقده مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از آنجا که کیفیت یکی از اصلی‌ترین مشخصه‌های مورد توجه درخرید در کنار مشخصه‌های دیگری نظیر قیمت، زمان، مقدار و مکان به‌شمار می‌آید، به‌تشریح سیستمهای تأیید کیفیت و نقش آنها در جهت تضمین دستیابی به کالاهایی با کیفیت مطلوب پرداخته شده است.

۳-۱۱ پرسشها

الف) تشریحی

۱. استاندارد را تعریف نمایید.
۲. اهداف استانداردسازی را ذکر نمایید.
۳. ضرورت استاندارد کردن کالاها را بیان نمایید.
٤. محاسن و معایب استاندارد کردن را ذکر نمایید.
۵. مراحل استاندارد کردن کالاهای سازمان را تشریح نمایید.
٦. انواع استانداردها را ذکر نموده و هریک را جداگانه تشریح نمایید.
۷. کنترل کیفیت و بازرسی چه تفاوتی با هم دارند؟
۸. اهداف کنترل کیفیت چیست؟
۹. مدیریت کیفیت جامع چیست؟
۱۰. اهم فعالیتهای بخش مدیریت کیفیت در شرکتهای عرضه‌کننده چیست؟
۱۱. ارزش ظاهری و کاربردی و استعمال چه فرقی دارند و نقش ارزش ظاهری در مدیریت خرید چیست؟
۱۲. روشهای ارزیابی ظرفیت و توان عرضه‌کننده در فراهم نمودن کالا مطابق با کیفیت مورد نظر خریدار چه روشهایی است؟
۱۳. انواع سیستمهای تضمین و تأیید کیفیت را ذکر و تشریح نمایید.

ب) چهارگزینه‌ای

۱. دو مفهوم متداول و مهم در استانداردسازی عبارت‌اند از:
الف) تهیه و اجرای استانداردها ب) علمی نمودن شاخصها و معیارها
ج) جهانی و عمومی کردن استانداردها د) فن‌آوری و پژوهش

۲. استاندارد مدیریتی به کدام‌یک از موارد زیر می‌پردازد؟
الف) تعیین عوامل مؤثر محیطی بر سازمان
ب) هماهنگی و سازماندهی امور
ج) استانداردسازی علمی هدف‌گذاری
د) استانداردسازی رویه‌های عملیاتی و سیستمها

۳. استانداردسازی موجب خرید به قیمتی:
الف) متوسط و معمول می‌گردد. ب) بالا و رقابتی می‌گردد.
ج) کمتر و کم هزینه‌تر می‌گردد. د) هیچ ارتباطی به قیمت ندارد.
٤. استاندارد کردن، تنوع درخواستها و اعمال سلیقه‌های خرید را
الف) کاهش می‌دهد. ب) افزایش می‌دهد.
ج) برآن تأثیری ندارد. د) متنوع‌تر می‌سازد.
۵. استانداردها تغییر می‌یابند و عادت به آنها ممکن است موجب بروز مشکل در عملیات گردد.
الف) جمله صحیح است. ب) جمله اشتباه است.
ج) جمله نامربوط است. د) جملات ب و ج صحیح هستند.
٦. استانداردهای اجباری و تشویقی از انواع استانداردهای:
الف) ملی به‌شمار نمی‌آیند. ب) منطقه‌ای به‌شمار می‌آیند.
ج) بین‌المللی به‌شمار می‌آیند. د) ملی به‌شمار می‌آیند.
۷. استانداردهای ISO از نوع استاندارد:
الف) ملی است. ب) بین‌المللی است.
ج) منطقه‌ای است. د) اجباری است.
۸. استاندارد منطقه‌ای استانداردی است که توسط کشورهایی دارای
الف) وجوه مشترک اقتصادی استفاده می‌شود.
ب) دارای وجوه فرهنگی ـ اجتماعی مشترک استفاده می‌شود.
ج) دارای وجوه مشترک جغرافیایی استفاده می‌شود.
د) دارای وجوه نظامی مشترک استفاده می‌شود.
۹. سازمان اندازه شناسی قانونی و کمیتهٔ تدوین استاندارد اکافه:
الف) هر دو بین‌المللی هستند. ب) هر دو منطقه‌ای هستند.
ج) هر دو ملی هستند. د) یکی بین‌المللی و دیگری ملی است.
۱۰. عملیات بازرسی که در مراحل مختلف تهیه، توزیع و دریافت کالا به اجرا درمی‌آید:
الف) اعم از کنترل کیفیت است. ب) موضوعی نامرتبط با کیفیت است.
ج) بخشی از کنترل کیفیت است. د) همان کنترل کیفیت است.

۱۱. مدیریت کیفیت جامع (TQM) که بر محور مشتری‌مداری استوار است:
الف) فن ارزشمندی است. ب) علم سیستمها و روشهاست.
ج) علم و فن مهندسی صنایع است. د) فلسفهٔ مدیریتی است.
۱۲. زیربنای ایزو ۹۰۰۰ همانا:
الف) به‌کارگیری روشهای علمی است.
ب) توجه به اهداف صرفاً سازمانی است.
ج) رعایت کیفیت و مسئولیت‌پذیری همهٔ افراد سازمان است.
د) نیل به کارایی بالا است.
۱۳. هدف گروه کنترل کیفیت در سازمانها:
الف) ارزیابی‌عملکرد فعلی کاری است
ب) ارزیابی روشهای بررسی کیفی محصول نهایی است
ج) ارزیابی میزان ضایعات است
د) ارزیابی اثر بخشی سازمان است
۱٤. چهارموضوع حایز اهمیت در معاینهٔ کالاهای وارد و خریداری شونده عبارت‌اند از:
الف) زمان، نوع، ابزار و فرایند معاینه
ب) شیوه، زمان و فرد معاینه کننده و تخصص او
ج) طول مدت زمان، ابزار، نوع
د) زمان، روشها، محل و مسئولیت معاینه
۱۵. در کنترل کیفیت تأییدی، واردکننده یا خریدار:
الف) متکی به سیستم کنترل کیفیت عرضه کننده است.
ب) متکی به سیستم کنترل کیفیت مستقلی است.
ج) متکی به کنترل وارد کننده یا خریدار است.
د) متکی به سیستم کنترل خریدار و فروشنده است.
۱٦. ارزیابی عملکرد گذشتهٔ عرضه‌کنندگان درخصوص توانمندی در عرضهٔ محصولاتی با کیفیت:
الف) شیوه مناسبی در زمان پایین بودن ارزش و حجم خرید می‌باشد

ب) شیوهٔ مناسبی در زمان خرید پرحجم می‌باشد

ج) مناسب نمی‌باشد

د) موارد الف و ب توأماً صحیح هستند.

۱۷. در شیوهٔ خود تأییدی، مطابقت کالاهای عرضه شده با استانداردهای موضوعه

الف) بر عهدهٔ تولیدکننده نمی‌باشد ب) برعهدهٔ خریدار می‌باشد

ج) برعهدهٔ تولیدکننده می‌باشد د) بر عهدهٔ طرفین می‌باشد

۱۸. سازمانهای استانداردگذار ملی یا ارگانهای وابسته غالباً کدام‌یک از موارد زیر را به اجرا درمی‌آورند؟

الف) وارسی صادراتی ب) تأیید شخص ثالث

ج) خودتأییدی د) هیچکدام

۱۹. وارسی صادراتی توسط کدام‌یک از موارد زیر به‌عمل می‌آید؟

الف) کشورهای واردکننده قبل از حمل و بارگیری

ب) کشورهای وارد کننده بعد از حمل و بارگیری

ج) کشورهای صادرکننده قبل از حمل و بارگیری

د) کشورهای صادرکننده بعد از حمل و بارگیری

۲۰. بررسی برنامهٔ تضمین کیفیت و تکنیکهای کنترل کیفی مورد استفاده توسط چه کسی به اجرا درمی‌آید؟

الف) آژانسها و کارکنان متخصص به‌درخواست واردکننده

ب) به‌درخواست صادرکننده توسط کادر متخصص خود

ج) به‌درخواست واردکننده توسط کارکنان خود

د) سازمانهای بین‌المللی به‌درخواست صادرکنندهٔ کالا

۲۱. قیمت عبارت است از:

الف) مبلغ قابل پرداخت برای کالا یا خدمت

ب) مطلوبیت مصرف کننده و پول پرداختی به ازای آن

ج) موارد الف و ب

د) ارزش تمام شدهٔ کالا یا خدمت

۲۲. ارزش کاربردی کالا:

الف) همان ارزش استعمال آن است.

ب) ممکن است متفاوت با ارزش ظاهری باشد

ج) بالاتر از ارزش ظاهری آن است.

د) موارد الف و ب صحیح است.

۲۳. مارک‌گذاری کالاهای عرضه شونده:

الف) قدرت تشخیص مشتری را افزایش می‌دهد.

ب) بر وفاداری مشتری می‌افزاید.

ج) تصمیم‌گیری مشتری را تسهیل می‌نماید.

د) جملگی موارد الف و ب و ج صحیح هستند.

۲٤. اهداف تدافعی و تهاجمی بسته‌بندی در پی نیل به چه مواردی هستند؟

الف) حفظ محصول و مصرف‌کننده، افزایش ارزش ظاهری کالا

ب) بهبود کیفیت و افزایش قیمت فروش

ج) افزایش پرستیژ کالا

د) هیچ از موارد فوق

فصل چهارم

شناخت، ارزیابی و انتخاب منابع عرضه‌کنندهٔ کالاها و نکات اختصاصی در مورد خریدهای دولتی و تعاونی در مدیریت خرید

اهداف آموزشی فصل

با مطالعهٔ این فصل، دانشجویان قادر خواهند بود تا پاسخ سؤالات زیر را ارائه نمایند:

- راهنماهای شناخت منابع عرضه‌کنندهٔ کالا و نیازمندیها کدامند؟
- موارد مورد توجه در شناسایی، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان کدامند؟
- چگونه می‌توان درخصوص خرید، اجاره و یا ساخت یک کالای مورد نیاز تصمیم‌گیری بهینه به‌عمل آورد؟
- تفاوت مؤسسات دولتی و شرکتهای دولتی چیست و این تفاوتها یا ویژگیهای خاص چه تأثیری بر فرایند خرید می‌گذارد؟
- خریدهای دولتی و تعاونی از چه ویژگیهایی برخوردار می‌باشند؟
- مناقصه و مزایده در شرکتها و مؤسسات دولتی چگونه به اجرا درمی‌آید؟
- در چه مواردی هیئت ترک مناقصه یا مزایده تشکیل می‌شود؟
- نقش و عملکرد هیئت ترک مناقصه چیست و چگونه است؟

٤-١ شناخت منابع عرضه کالا در مدیریت خرید

واحد خرید یا تدارکات جهت دستیابی به اطلاعاتی از منابع عرضه‌کننده به‌روشهایی متفاوت متوسل می‌شود. اهم روشهایی که جهت شناسایی منابع عرضهٔ کالا وجود

دارد و از آنها بــه منابع اطلاعاتی بـرون سازمانی تدارکات یـاد می‌شود، به‌شرح زیر می‌باشند:

۱. یکی از روشها، مراجعه به سفارتخانه‌های کشورهای خارجی مستقر در کشور مـی‌باشد. هـمچنین امکان مشورت با مشاورین بازرگانی آنها نیز میسر خـواهد بود. درنهایت امـکان دریافت کاتالـوگها و کتابچه‌ها یا لیستی از مـواد و قطعات و کالاهای مورد نیاز به‌همراه نام و مشخصات شرکتها و مؤسسات عرضه‌کنندهٔ آنها در خارج وجود خواهد داشت.

۲. در صورت عدم وجود ارتباط شرکتهای رقیب با شرکتهایی خاص می‌توان به آن شرکتها مراجعه نمود و اطلاعات لازم را مستقیماً از آنها دریافت نمود.

۳. روش دیگر، بررسی سوابق موجود در شرکت و تهیهٔ فهرستی از شرکتهایی است که طرف قرارداد ما واقع شده‌اند و قبلاً نیازمندیهای ما را تأمین نموده‌اند. با تهیهٔ فـهرست آنها و اطـلاعاتی درخصوص وضـعیت اعتباری و تـوان تولیدی و موجودی و تعهد و وفاداری آنها به مشتریان می‌توان به بهترین عرضه‌کنندگان دست یافت.

٤. با مراجعه به اتاق بازرگانی می‌توان به لیستی از اقلام صادراتی و صادرکنندگان طرف قرارداد دست یافت.

٥. از طریق مراکز تهیه و توزیع که با توجه به اصل ٤٤ قانون اساسی به‌وجود آمده‌اند می‌توان منابع عرضه‌کنندگان را شناسایی نمود.

٦. از طریق استعلام بها و بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و برگزاری مناقصه و اینترنت نیز می‌توان به منابع عرضه کننده دست یافت.

٤-۲ اقدامات مربوط به شناسایی، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان

۱. در آیـنده عـرضه‌کنندگان کـدام‌یک از نیازمندیهای ما را برآورده می‌نمایند؟ چگونه می‌توان پیشرفت کاری فیمابین را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرارداد؟

۲. نحوهٔ تأمین کالاها از لحاظ متمرکز یا غیرمتمرکز بودن و از لحاظ جغرافیایی چگـونه است و وضعیت عـرضه‌کنندگان فعلی بـرای هر یـک از حالتهای تأمین کـالا چگونه به‌نظر می‌رسد؟

۳. چه تغییراتی را در زنجیرهٔ تهیهٔ کالاها انتظار داریم؟

٤. پاسخگویی به چه بخش و یا بخشهایی از نیازهایمان را به کدام عرضه‌کننده و بـه چه نحوی واگـذار نماییم؟ آیـا آنها توانایی انجام و رفـع نیازمندیهایمان را خواهند داشت؟

٥. خط مشی ما درخصوص متمرکز نمودن سیستم حمل و تحویل کالا چگونه‌است؟

پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می‌توان نسبت به موارد زیر اقدام نمود:

- انتخاب تأمین‌کنندگان کالا و مواد: پس از بررسی جامع و مزایا و معایب شیوه‌های مختلف تأمین منابع مورد نیاز سازمان، می‌توان به انتخاب اقدام نمود.
- تضمین کیفیت تأمین‌کنندگان کالا و تهیهٔ مقدمات لازم برای نیل به این تضمین.
- اندازه‌گیری عملکرد و بازخورد بر مبنای معیارهای عملکرد نظیر کیفیت، نحوه و زمان تحویل، حمایتهای فنی، خدمات اعطایی، زمان تأخیر تا دریافت کالاها و سفارشات.
- تعیین جداول تحویل نیازمندیها با همکاری طرفین متقاضی و عرضه‌کنندهٔ منابع
- تهیهٔ طرح تفصیلی و دقیق و جامع حمل‌ونقل و بررسی هزینه‌های حمل هر گزینهٔ مورد بررسی
- طراحی سیستم ارتباطی دقیق و سریع از طریق سیستمهای پیشرفته الکترونیکی و نظایر آن
- تهیه و تدارک سیستم مدیریت زنجیرهٔ تأمین کالا از ابتدا تا انتهای تحویل محصول به مشتری.

٤-٣ تصمیم‌گیری درخصوص خرید، اجاره یا ساخت کالاهای مورد نظر در مدیریت خرید

مدیریت در سازمانهای امروزی در پی یافتن بهترین راه‌کار از میان راه‌کارهای موجود با توجه به معیارهای هزینه و زمان می‌باشد. یکی از مهمترین تصمیمات درخصوص رفع نیازمندیهای سازمان به این امر معطوف می‌گردد که آیا باید لزوماً به خرید اقدام نمود؟ و یا می‌توان از طریق اجاره یا ساخت نیاز را رفع کرد؟ گرچه در حالت عادی، خرید کردن زمانی موضوعیت می‌یابد که امکان ساخت و تهیه نیازمندی در سازمان وجود ندارد ولی در بسیاری از موارد ملاحظات هزینه‌ای نقش مهمی را ایفا می‌نماید. متداولترین روشهای رفع نیازمندیها به‌خصوص در مورد کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات

سنگین مورد نیاز سازمان عبارت‌اند از: خرید، اجاره و ساخت. ذیلاً به بررسی این راه‌کارها خواهیم پرداخت:

الف) اجاره

قرارداد یا توافقی است که بدون پرداخت بهای دارایی مورد نظر و باپرداخت مبلغی کمتر، حق استفاده از دارایی؛ را می‌توان به‌دست آورد. این قرارداد میان مالک (اجاره‌دهنده) و استفاده کنندهٔ دارایی (اجاره کننده) منعقد می‌شود و تعهد مستمری را برای اجاره‌کننده ایجاد می‌نماید.

اهم مزایای اجاره عبارت‌اند از:

- ریسک ناباب بودن کالاهای خریداری شونده را کاهش می‌دهد.
- گزینهٔ مناسبی در شرایط نامناسب بودن بازارهای وام و بازارهای پولی‌ومالی به‌شمار می‌آید.
- هزینهٔ فرصت پول ممکن است بسیار بالا باشد و سازمان اجاره را بر خرید ترجیح دهد،
- ممکن‌است از استهلاک دارایی خریداری شونده و نرخ بازده آن مناسبتر باشد.

معایبی چند نیز درخصوص اجاره ذکر شده است که اهم آنها را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- هزینه‌های این روش ممکن است کمتر از سایر گزینه‌ها نباشد چون معمولاًداراییهای اجاره‌ای انحصاری هستند.
- محدودیت در آزادی عمل جابه‌جایی یا تغییر دارایی مورد اجاره وجود دارد.
- در اجاره به‌شرط تملیک که نوع خاصی از قرارداد اجاره است، اجاره ممکن است هزینه تلقی نشود و لذا صرفه‌جویی مالیاتی را در مقایسه با سایر پرداختهای هزینه‌ای به‌همراه نخواهد داشت.

ب) ساخت

در بعضی از مواقع در صورت وجود توانمندی تهیه و ساخت یک دارایی مورد نیاز در سازمان، مدیریت ممکن است درخصوص ساخت آن در داخل سازمان تصمیم‌گیری به‌عمل آورد.

اهم دلایل ساخت کالا توسط مؤسسه و عدم خرید آن عبارت‌اند از:

- درصورت کم بودن حجم سفارش یا نیاز و مقرون به‌صرفه نبودن تولید سفارش برای فروشندگان
- درصورت نیازمند بودن تولید کالا به مشخصات فنی خاص و حفظ رمز کالا یا حفظ اسرار.
- تهیه و تولید کالا نظیر کالاهای سری نظامی یا محصولات تولید شده با فرمولهایی خاص.
- در صورتی که تهیهٔ به‌موقع کالا بسیار حیاتی باشد و فروشندگان در انجام تعهدات فروش ناتوان باشند.
- در صورتی که ساخت کالا از لحاظ حسابداری صنعتی و مهندسی صنایع، کار و زمان و مواد و مقدار و مبلغ مقرون به‌صرفه جلوه نماید.
- در صورت وجود رقابت شدید و اجبار و تحریم فروشندگان به‌نحوی که سازمان را مجبور به تولید و ساخت محصول با هر هزینهٔ احتمالی بنماید.
- در صورت وجود حس یا میل به خودکفایی و وجود قدرت و انگیزه کافی برای حمایت از آن.

ج) خرید

یکی از راه‌کارهای تأمین نیازمندیها می‌باشد. جهت تأمین مالی خرید ممکن است از منابع درون سازمانی، برون سازمانی و یا هر دو بهره گرفته شود.

مثال. مدیریت شرکت تولیدی پوشاک در نظر دارد ماشین‌آلاتی را به قیمت ۸۰ میلیون ریال تهیه نماید. امکانات موجود عبارت‌اند از اجارهٔ ۵ ساله از قرارداد ۱۹ میلیون ریالی به‌نحوی که اجاره هر سال به‌صورت پیش باید پرداخت گردد و گزینهٔ دیگر عبارت‌است از اخذ وام بانکی به مبلغ ۸۰ میلیون ریال و کارمزد ۱۲٪ قابل پرداخت طی ۵ قسط مساوی سالانه و تهیه نقدی ماشین‌آلات مورد نظر. نرخ مالیات ۵۰٪، عمر ماشین‌آلات ۵ ساله، ارزش اسقاط آن صفر، روش محاسبهٔ استهلاک روش مستقیم و نرخ هزینهٔ شرکت ١٦٪ قبل از مالیات می‌باشد.

بهای تمام شده کالا در صورت خرید	۷۱۰۰۰۰۰۰	ریال
هزینه‌های حمل	۱۰۰۰۰۰۰	ریال
هزینه‌های بیمه	۲۰۰۰۰۰۰	ریال
هزینه بازرسی	۲۰۰۰۰۰۰	ریال
هزینه‌های تعرفه	۵۰۰۰۰۰	ریال
بسته‌بندی	۱۵۰۰۰۰۰	ریال
نصب و راه‌اندازی	۱۰۰۰۰۰۰	ریال
قطعات یدکی	۱۰۰۰۰۰۰	ریال
جمع هزینه‌ها	۸۰۰۰۰۰۰۰	ریال

با توجه به اطلاعات فوق، مطلوب است انتخاب بهترین راه‌کار یا گزینه.

حل. بررسی هزینه‌ها به روش اجاره (ارقام به میلیون ریال):

سال	اجاره‌سالیانه	صرفه‌جویی‌مالیاتی	فاکتور تنزیل ۱۲٪	گردش وجوه خالص	ارزش‌فعلی‌خالص
۰	-۱۹	-	۱	-۱۹	-۱۹
۱	-۱۹	۹ر۵	۰ر۸۹۳	-۹ر۵	-۸ر۵
۲	-۱۹	۹ر۵	۰ر۷۹۳	-۹ر۵	-۷ر۶
۳	-۱۹	۹ر۵	۰ر۷۱۲	-۹ر۵	-۶ر۸
٤	-۱۹	۹ر۵	۰ر٦۳٦	-۹ر۵	-٦
۵		۹ر۵	۰ر۵٦۷	۹ر۵	۵ر٤
	-۹۵	٤۷ر۵		-٤۷ر۵	-٤۲ر۵

* بررسی هزینه‌ها به روش خرید (ارقام به میلیون ریال)

اقساط سالیانه وام = (مبلغ وام دریافتی) / (فاکتور تنزیل انباشه ۱۲٪ برای ۵ سال) = ۲۲ر۲

کارمزد سال اول* = ۸۰ × ۰ر۱۲ = ۹ر٦ ⇒ ۲۲ر۲ − ۹ر٦ = ۱۲ر٦

کارمزد سال دوم** = (۸۰− ۱۲ر٦) × ۰ر۱۲ = ۸ر۱ ⇒ ۲۲ر۲ − ۸ر۱ = ۱٤ر۱

سال	اقساط سالانه بانکی	کارمزد بانکی	اصل کاهش در مانده وام	مانده وام	استهلاک	مالیات+کارمزد +استهلاک	صرفه‌جویی مالیاتی	خالص گردش وجوه	فاکتور تنزیل ۱۲٪	ارزش فعلی
۱	-۲۲ر۲	*۹ر۶	*۱۲ر۶	۶۷ر۴	۱۶	۲۵ر۶	۱۲ر۸	-۹ر۴	۰ر۸۹۳	-۸ر۴
۲	-۲۲ر۲	**۸ر۱	**۱۴ر۱	۵۳ر۳	۱۶	۲۴ر۱	۱۲	-۱۰ر۲	۰ر۷۹۷	-۸ر۱
۳	-۲۲ر۲	۶ر۴	۱۵ر۸	۳۷ر۵	۱۶	۲۲ر۴	۱۱ر۱	-۱۱	۰ر۷۱۲	-۸ر۸
۴	-۲۲ر۲	۴ر۵	۱۷ر۷	۱۹ر۸	۱۶	۲۰ر۵	۱۰ر۳	-۱۱ر۹	۰ر۶۳۶	-۷ر۶
۵	-۲۲ر۲	۲ر۴	۱۹ر۸	-	۱۶	۱۸ر۴	۹ر۲	-۱۳	۰ر۵۶۷	-۷ر۴
	-۱۱۱	۳۱	۸۰		۸۰	۱۱۱	۵۵ر۵	-۵۵ر۵		-۳۹ر۳

همانگونه که مشاهده می‌شود، ارزش فعلی به روش اجاره کردن دارایی مورد نظر معادل ۴۲ر۵- میلیون ریال می‌باشد. این در حالی است که گردش وجوه تنزیل شده یا فعلی به‌طریق خرید از طریق اخذ وام برابر با ۳۹ر۳- میلیون ریال می‌باشد. بنابراین روش خرید روش مقرون به‌صرفه‌تری است. درصورتی‌که بهای تمام شدهٔ کالای ساخته شدهٔ تولید ماشین‌آلات (شامل مواد مستقیم، دستمزد مستقیم، سربار تولید، سهم سایر هزینه‌های دوایر خدماتی، اداری و...) بالاتر از هزینه‌های روش اجاره و خرید باشد، این روش از گزینه‌ها حذف می‌گردد و در صورت پایین‌تر بودن از اجاره یا خرید و یا هر دو به‌عنوان گزینه‌ای قابل بررسی مورد ملاحظه و تحلیل مقایسه‌ای قرار خواهد گرفت.

به‌طورکلی، تصمیم‌گیری در مورد خرید یا تولید محصول درواقع پاسخ به این سؤال است که آیا باید کالاها و خدمات مورد نیازمان را از منابع خارج از شرکت تهیه و خریداری نماییم و یا آن‌را تولید کنیم؟ مقایسهٔ بین استفاده از شرکت خودمان به‌عنوان یک عرضه‌کننده و شخص حقیقی یا حقوقی گزینهٔ دیگر تصمیم‌گیری خرید یا تولید نامیده می‌شود. عواملی که بر این تصمیم‌گیری مؤثرند عبارت‌اند از:

- هزینه‌های نسبی تولید یا خرید اقلام یا خدمات
- ظرفیت شرکت و آیندهٔ بازار عرضه

هزینه‌های نسبی تولید از جمع هزینه‌های مواد مستقیم، دستمزد مستقیم و هزینه‌های بالا سری ثابت و متغیر و درنهایت هزینه‌های کل قابل مقایسه می‌باشد. هزینهٔ نسبی تولید را به‌راحتی می‌توان با هزینه‌های خرید مقایسه نمود. در صورت وجود ظرفیت مازاد نیروی کار، ماشین‌آلات و...، تولید کالا منجر به افزایش ظرفیت به‌کار گرفته شده

خواهد شد ولی باید هزینه‌های فرصت از دست‌رفتهٔ ناشی از اختصاص منابع جهت ساخت کالا را نیز درنظر داشت. پیش‌بینی آیندهٔ بازار نیز حایز اهمیت می‌باشد. آیا بازار عرضه در آینده قابل اعتماد خواهد بود؟ آیا ثبات قیمتها در آینده نیز وجود خواهد داشت؟ موارد فوق جملگی از مواردی هستند که بر تصمیم‌گیری ما درخصوص خرید یا تولید محصول مؤثر می‌باشند.

٤-٤ مؤسسات و شرکتهای دولتی

به‌دلیل نقش و اهمیت برجسته مؤسسات و شرکتهای دولتی در امر خرید در یک کشور به‌خصوص در ایران، در این بخش به تشریح ماهیت این‌گونه مؤسسات و شرکتها و شرایط حاکم بر آنها می‌پردازیم.

- ماده ۳ قانون محاسبات عمومی مؤسسه دولتی را چنین تعریف کرده است: «مؤسسه دولتی واحد سازمانی مشخصی است که به‌موجب قانون ایجاد و زیرنظر یکی از قوای سه‌گانه اداره می‌شود و عنوان وزارتخانه ندارد» در تبصره‌ای چنین آمده که نهاد ریاست جمهوری که زیرنظر ریاست جمهور اداره می‌شود نیز از نظر این قانون مؤسسه دولتی شناخته می‌شود.
- بند ب ماده یک قانون استخدام کشوری نیز مؤسسه دولتی را واحد سازمانی می‌داند که به‌موجب قانون ایجاد و به‌وسیلهٔ حکومت اداره می‌شود.
- در قانون بودجه سال ٦٩ بیش از ۱۳۰ مؤسسه دولتی که اعتبار مستقلی دارند نام برده شده‌اند. تعداد دیگری از مؤسسات دولتی نیز وجود دارند که به علت ادغام اعتباراتشان با وزارتخانهٔ مربوط یا مؤسسات دولتی وابسته، عنوانهایشان در قسمت چهارم بودجه نشان داده نشده است.

با توجه به تعریفی که در قانون محاسبات از مؤسسه دولتی شد، نکات زیر حایز اهمیت است:

الف) اختصاص اعتبار و ردیف جداگانه بودجه‌ای برای مؤسسه‌ای که اساسنامه آن حاوی اهداف و وظایف قانون باشد ولی به تصویب مجلس و یا مراجع ذیربط که قانون تعیین کرده نرسد وجاهت قانونی ندارد.

ب) دیوان محاسبات کشور تنها مؤسسهٔ دولتی است که بر طبق تعریف یاد

شده زیرنظر مجلس شورای اسلامی است.

ج) (سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری، سازمان زندانها و اقدامات تأمینی کشور، سازمان ثبت اسناد و املاک، پلیس قضایی، اداره کل تصفیه و امور بازنشستگی، دانشکدهٔ علوم قضایی و اداری، سازمان قضایی نیروهای مسلح ازجمله مؤسسات تابع قوهٔقضائیه هستند)

د) (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان بازنشستگی کشور، سازمان اسناد ملی، سازمان تربیت‌بدنی، سازمان حفاظت از محیط زیست، سازمان انرژی اتمی و... که زیرنظر ریاست محترم جمهوری هستند)، سایر مؤسسات دولتی زیرنظر یکی از وزارتخانه‌ها اداره می‌شوند. البته برخی از مؤسسات دولتی به فراخور نحوهٔ اداره‌شان خود زیر نظر مؤسسه بزرگتری قرار دارند.

هـ) بیشترین تعداد مؤسسات دولتی، دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی تحت‌نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند که در تهران، مراکز استانها و شهرستانها مستقر می‌باشند و همگی از اعتبارات قسمت چهارم بودجه بهره می‌گیرند.

و) رؤسای مؤسسات دولتی معمولاً یکی از معاونان رئیس جمهور و یا وزرا می‌باشند. تعدادی از سازمانها با نامهایی مستقل نظیر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، سازمان ثبت احوال، سازمان صدا و سیما و یا شرکت تعاونی روستایی با نام سازمان تعاون روستایی وجود دارند که تفکیک آنها از شرکتهای دولتی را دشوار می‌نماید. همچنین برخی از مؤسسات با نامهایی نظیر مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی، مؤسسه کار و امور اجتماعی وجود دارند که شناسایی آنها به‌طور مستقیم و از روی عناوین آنها دشوار می‌باشد.

بنا به مادهٔ چهارم قانون محاسبات عمومی، شرکت دولتی واحد سازمانی است که با اجازهٔ قانون و یا به حکم قانون به‌صورت شرکت ایجاد شود. همچنین واحدهایی که به حکم قانون و یا دادگاه صالح، ملی اعلام شده و یا مصادره شده و به‌عنوان شرکت دولتی شناخته شده باشند و بیش از ۵۰ درصد سهام سرمایه آن متعلق به دولت باشند نیز شرکت دولتی نامیده می‌شوند. به‌طور کلی، هر شرکت تجاری که ازطریق سرمایه‌گذاری شرکتهای دولتی ایجاد شود، مادام که بیش از ۵۰ درصد سهام آن متعلق

به شرکتهای دولتی باشد خود شرکت دولتی تلقی خواهد شد. در تبصرهٔ این قانون آمده است که شرکتهایی که از طریق مضاربه، مزارعه و امثال آن به‌منظور به‌کار انداختن سپرده‌های اشخاص نزد بانکها و مؤسسات اعتباری و شرکتهای بیمه ایجاد شده یا می‌شوند از نظر این قانون شرکت دولتی می‌باشند.

٤-٥ خریدهای دولتی، تعاونی، مناقصه و مزایده

به استناد مواد ۸۹-۷۹ قانون محاسبات و آیین‌نامه معاملات دولتی، کلیه معاملات اعم از خرید و فروش بایستی از طریق تشریفات مناقصه و مزایده انجام شود. به‌عبارت دیگر، در کلیهٔ خریدهای دولتی از خارج نیز، انجام مراحل خرید مستلزم برگزاری مناقصه خواهد بود.

خریدهای دولتی

طبق مادهٔ ۸ قانون محاسبات عمومی، خریدهای دولتی از نظرمبلغ به سه دستهٔ جزئی، متوسط و عمده قابل تقسیم می‌باشند که عبارت‌اند از:

خریدهای جزئی. مبلغ این نوع خریدها نباید از ۳۰۰۰۰۰ ریال تجاوز کند و باید به کمترین بهای ممکن و به تشخیص و مسئولیت کارپرداز و مأمور خرید انجام گیرد.

خریدهای متوسط. که مبالغی میان ۳۰۰۰۰۰ ریال تا ۲۰۰۰۰۰۰ ریال را دربرمی‌گیرند. این‌گونه خریدها نیز باید با کمترین بهای ممکن و مسئولیت کارپرداز واحد تدارکات به اجرا درآید. تأیید وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی در مرکز و یا استان و یا مقامات مجاز از طرف آنها نیز برای این‌گونه خریدها ضروری می‌باشد.

خریدهای عمده. که شامل مبالغ خریدی بیش از ۲۰۰۰۰۰۰ ریال می‌باشد و با انتشار آگهی مناقصهٔ عمومی یا ارسال دعوتنامه (مناقصهٔ محدود) و به تشخیص وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی و یا مقامات مجاز از طرف آنها انجام می‌شود.

خرید شرکتهای تعاونی

خرید در شرکتهای تعاونی با رعایت آیین‌نامه معاملاتی مصوب مجمع عمومی شرکت قابل انجام خواهد بود. در آیین‌نامه معاملات، دستورالعمل اجرایی، مواردی نظیر حدود و طبقه‌بندی معاملات، شرایط پیمان، مناقصه و مزایده، شرایط تحویل و سایر مقررات

عمومی تعیین می‌گردد. در این شرکتها، معاملات در سه نوع کوچک، متوسط و عمده قابل تفکیک می‌باشند. هر گروه از شرکتهای تجاری مختلف بر حسب تنوع اقلام و حجم داد و ستد دارای سقف معینی می‌باشند. وظایف اصلی مدیران خرید در تعاونیها عبارت‌است از:

- کسب اطلاعات لازم از منابع تأمین کالاهای مورد نیاز،
- بررسیهای لازم درخصوص نیازهای اعضا و فراهم نمودن برنامهٔ زمانبندی خرید،
- انعقاد قرارداد با فروشندگان و پیگیریهای مربوطه.

مدیران خرید باید با مدیران فروش و بازاریابی جهت کسب اطلاعات از سلیقه‌ها و نیازهای مصرف کننده، توان خرید و اولویت خرید کالاهای او در ارتباط باشند. ارتباط مدیر خرید با کمیسیون معاملات شرکت نیز از طریق تشکیل جلسات، بررسی و ارزیابی قیمتها و کیفیت و تطابق نمونه‌ها با کالاهاست که یکی از ضروریات می‌باشد.

مناقصه و مزایده

مناقصه عبارت است از اقدام برای خرید کالا، اجناس و یا انجام خدمات با حداقل قیمت ممکن و پیشنهادی توسط فروشندگان و عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات در بازار. به‌دلیل ایجاد رقابت میان فروشندگان، خریدار قادر به بهره‌گیری از حداکثر قدرت چانه‌زنی خواهد بود. از لحاظ چگونگی و تشریفات می‌توان مناقصات را به سه‌دستهٔ زیر تقسیم‌بندی نمود:

مناقصه عمومی. که میان عموم شرکت‌کنندگان به اجرا درمی‌آید و کلیهٔ سازمانها حق شرکت در آن را دارند.

مناقصه محدود. این نوع مناقصه میان تعدادی از داوطلبان و از طریق دعوتنامه به اجرادرمی‌آید.

مناقصه اختیاری. که مناقصه به یک سازمان یا شخص واگذار می‌شود. مزایده عبارت است از فروش کالاها و اجناس اسقاط و یا زاید به بالاترین قیمت ممکن که به یکی از طرق زیر به اجرا درمی‌آید:

- در مورد معاملات جزئی، به بیشترین بهای ممکن به تشخیص و مسئولیت مأمور فروش
- در مورد معاملات متوسط از طریق حراج

- در مورد معاملات عمده از طریق انتشار آگهی مزایدهٔ عمومی

در صورتی‌که مناقصه یا مزایده بنابه دلایلی میسر و یا به مصلحت نباشد، با هیئت سه‌نفره‌ای می‌توان آن‌را به طریق دیگری به اجرا درآورد. به این هیئت، هیئت ترک مناقصه یا مزایده گویند. نکات مهمی که در معاملات دولتی با نگرش صحیح به قوانین و مقررات می‌توان نام برد عبارت‌اند از:

الف) تصمیمات هیئت ترک مناقصه با اکثریت آراء معتبر خواهد بود.

ب) ترکیب هیئت در وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی عبارت‌اند از: (۱) معاون مالی و اداری ۲) ذیحساب ۳) یکنفر از کارکنان خبره و متعهد دولت به انتخاب وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی)

پ) ترکیب هیئت در مورد اعتبارات جاری و عمرانی استانی، استاندار یا نمایندهٔ او و بالاترین مقام دستگاه اجرایی محلی ذیربط و ذیحساب مربوطه خواهد بود.

ت) در مورد عملیات جاری وطرحهای عمرانی شرکتهای دولتی، ترکیب هیئت عبارت‌است از: مدیرعامل و یا بالاترین مقام اجرایی و ذیحساب مربوطه و یکنفر به انتخاب مجمع عمومی

ث) چنین به‌نظر می‌رسد که هیئت ترک مناقصه، نحوهٔ انجام معاملات را فقط به طرق زیر توصیه می‌نماید:

- استعلام بهای کتبی
- انجام کار به طریق امانی
- واگذاری به شخص حقیقی یا حقوقی تعیین شده. درخصوص طرحهای عمرانی، واگذاری کار به پیمانکار طبق ضوابط تعیین شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به اجرا درمی‌آید.

ج) درصورتی‌که مبلغ معامله در کمیسیون ترک مناقصه بیش از ۲۰ میلیون ریال باشد، پس از تصویب هیئت به عهدهٔ وزیر مربوطه و در مورد واحدهای مرکزی وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکتهای دولتی و دستگاههای اجرایی خارج از مرکز بر عهدهٔ استاندار مربوطه است.

چ) (درصورتی‌که مبلغ معامله بیش از ۲۰۰ میلیون ریال باشد، ضمن رعایت بند ج، تأیید شورای اقتصاد نیر ضروری خواهد بود)

خلاصه فصل چهارم

این فصل به شناخت، ارزیابی و تحلیل و انتخاب مناسبترین عرضه‌کننده یا عرضه‌کنندگان در مدیریت خرید پرداخته است. به دلیل تفاوتهای میان خریدهای دولتی و تعاونی با خصوصی در ایران، ابتدا به ذکر ویژگیهای هر یک از انواع خریدها پرداخته شده است. در اولین مرحله از فرایند منبع‌یابی، به‌ذکر شیوه‌های شناخت منابع عرضه‌کننده در مدیریت خرید پرداخته و اقدامات مرتبط با شناسایی، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

قبل از اتخاذ به تصمیم درخصوص خرید ضروری است تا گزینه‌های اجاره و ساخت نیز مورد تحلیل و ارزیابی قرار بگیرد تا در صورت برتری گزینهٔ خرید یا الزام به خرید، مراحل آن به اجرا درآید و لذا بخش مهمی از این فصل به تشریح محاسبات لازم جهت انتخاب گزینه برتر پرداخته است. در صورت تصمیم‌گیری درخصوص خرید، در بخشهای دولتی ضروری است تا مؤسسات و شرکتهای دولتی مراحل و شرایط خاصی را نظیر برگزاری مناقصات و مزایده‌ها رعایت نمایند. با توجه به آنکه بخش عظیمی از خریدهای سازمانهای کشور به خریدهای دولتی و تعاونی اختصاص یافته است، در انتهای فصل به تشریح شرایط خرید خاص این‌گونه سازمانها (شرکتها و مؤسسات دولتی و تعاونی) پرداخته شده است.

٤-٦ پرسشها

الف) تشریحی

۱. روشها و منابع اطلاعاتی برون سازمانی شناسایی عرضه‌کنندگان کدام است؟
۲. اهم اقدامات مربوط به شناسایی، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان کدام است؟
۳. اجاره را تعریف نموده و اهم مزایا و محاسن و معایب آن‌را برشمرید.
٤. اهم دلایل ساخت و عدم خرید یا اجاره کردن را ذکر نمایید.
۵. شیوهٔ انتخاب بهترین روش از میان روشهای اجاره کردن، ساختن و خرید کردن چگونه است؟
٦. عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری درخصوص خرید یا تولید محصول کدامند؟
۷. مؤسسه دولتی و شرکت دولتی را تعریف نموده و قلمروها و مصادیق آن‌را در نظام

جمهوری اسلامی ایران برشمرید.
۸. انواع خریدهای دولتی را تشریح نمایید.
۹. ویژگیهای خرید در شرکتهای تعاونی چیست و وظایف اصلی خرید در تعاونیها چه وظایفی است؟
۱۰. مناقصه را تعریف نموده و انواع آن را ذکر نمایید.
۱۱. مزایده را تعریف نموده و روشهای اجرا و مصادیق آن‌را برشمرید.
۱۲. هیئت ترک مناقصه چه هیئتی است و چه نقش بر عهده دارد؟

ب) چهارگزینه‌ای

۱. سفارتخانه‌های کشورهای خارجی منابع اطلاعاتی
الف) برون سازمانی تدارکات هستند. ب) برون مرزی تدارکات هستند.
ج) درون سازمانی تدارکات هستند. د) خارجی سازمان هستند.
۲. انتخاب عرضه‌کنندهٔ برتر بر مبنای چه معیارهایی صورت می‌گیرد؟
الف) اعتبار ـ توان تولیدی ـ مسافت ـ هزینه
ب) توان تولیدی ـ گرایش سیاسی ـ هزینه
ج) اعتبار ـ توان تولیدی ـ موجودی، تعهد و وفاداری
د) هزینه ـ توان تولیدی ـ موجودی
۳. کدام‌یک از سازمانها یا مراکز ذیل براساس اصل ٤٤ قانون اساسی به‌وجود آمده‌اند؟
الف) اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ب) مراکز تهیه و توزیع
ج) بانک مرکزی د) گمرک
٤. مدیریت با چه معیارهایی در پی نیل به بهترین راه‌کار موجود سازمانی است؟
الف) هزینه ـ توانمندی ب) هزینه ـ زمان
ج) اطلاعات، هزینه د) هزینه ـ کارایی
۵. مهمترین روشهای رفع نیازمندیهای سازمانی درخصوص کالاهای سرمایه‌ای عبارت‌اند از:
الف) قرض ـ رهن ـ سهام ب) قرضه ـ وام ـ اجاره
ج) خرید ـ اجاره ـ ساخت د) هیچ‌کدام
٦. تعهد ناشی از اجاره برای اجاره‌کنندگان تعهدی

الف) مستمر است. ب) مقطعی است.
ج) هر دو مورد الف و ب د) هیچ‌کدام

۷. در نوع اجاره به‌شرط تملیک اجاره باید
الف) هزینه تلقی شود. ب) هزینه تلقی نشود.
ج) بستگی‌دارد،ممکن‌است‌تلقی نشود. د) نامشخص است.

۸ داراییهای اجاره‌ای معمولاً از نوع داراییهای
الف) انحصاری هستند. ب) غیرانحصاری هستند.
ج) خارجی هستند. د)داخلی هستند.

۹. درصورت کم حجم بودن سفارش و نیاز به حفظ رمز کالا کدام روش زیر برتر است؟
الف) اجاره ب) ساخت
ج) خرید د) هیچ‌کدام

۱۰. مؤسسه دولتی طبق قانون محاسبات عمومی و استخدام کشوری واحد سازمانی است که
الف) تحت نظر یکی از سه قوا اداره می‌شود.
ب) تحت‌نظر هر سه قوه اداره می‌شود.
ج) تحت نظر قوهٔ مجریه اداره می‌شود.
د) تحت نظر مجلس و قوه مجریه اداره می‌شود.

۱۱. تنها مؤسسه دولتی که زیر نظر مجلس شورای اسلامی است کدام است؟
الف) سازمان بازرسی کل کشور ب) سازمان بنادر و کشتیرانی
ج) ارتش د) دیوان محاسبات کشور

۱۲. دیوان عدالت اداری، سازمان قضایی نیروهای مسلح و دانشکده علوم قضایی و اداری و اداره کل تصفیه و امور بازنشستگی تحت نظر:
الف) قوهٔ مجریه هستند. ب) هر سه قوه هستند.
ج) قوهٔ قضائیه هستند. د) قوه مقننه هستند.

۱۳. سازمان حفاظت از محیط زیست، سازمان بازنشستگی کشور و سازمان اسناد ملی تحت‌نظر

الف) قوهٔ مجریه هستند. ب) قوهٔ قضائیه هستند.
ج) مستقل هستند. د) قوه مقننه هستند.

۱٤. شرکت دولتی با اجازهٔ قانون یا به حکم دادگاه صالحه ایجاد می‌شود و بیش از
الف) ۵۰ درصد سهام آن متعلق به دولت است.
ب) ٤۰ درصد سهام آن متعلق به دولت است.
ج) ۸۰ درصد سهام آن متعلق به دولت است.
د) ٤۹ درصد سهام آن متعلق به دولت است.

۱۵. بنا به ماده قانون محاسبات و آیین‌نامه معاملات دولتی کلیه معاملات اعم از خرید و فروش باید از طریق:
الف) مناقصه باشد. ب) مزایده باشد.
ج) مناقصه و مزایده باشد. د) آزاد باشد.

۱٦. درکدام‌یک از انواع خریدها، انتشارآگهی مناقصهٔعمومی یا ارسال دعوتنامه ضروری است؟
الف) خرید شرکتهای تعاونی ب) خریدهای عمدهٔ دولتی
ج) خریدهای متوسط دولتی د) خریدهای خصوصی

۱۷. در مناقصهٔ محدود،
الف) عموم مردم دعوت می‌شوند.
ب) به تعداد مشخصی دعوتنامه داده می‌شود.
ج) به یک سازمان دعوتنامه داده می‌شود.
د) هیچ‌کدام از موارد فوق صحیح نیست.

۱۸. در صورت به مصلحت نبودن یا میسر نبودن برگزاری مناقصه یا مزایده
الف) هیئت ترک مناقصه یا مزایده تشکیل می‌شود.
ب) هیئت ترک مناقصه تشکیل می‌شود.
ج) مناقصه یا مزایده برگزار می‌شود.
د) با وزیر مربوطه صلاح مشورت می‌شود.

۱۹. ترکیب هیئت ترک مناقصه یا مزایده کدام‌یک از ترکیبات زیر است؟
الف) معاون اداری مالی ـ ذیحساب

ب) معاون اداری مالی ـ ذیحساب ـ یک‌نفر از کارکنان خبره

ج) معاون مدیرعامل ـ ذیحساب

د) معاون اداری مالی ـ یک نفر خبره ـ مدیرعامل

۲۰. در کدام‌یک از معاملات، تأیید شورای اقتصاد نیز ضروری است؟

الف)معاملات بیش از ۲۰ میلیون ریال مصوب کمیسیون ترک مناقصه

ب) خریدهای تعاونی

ج) خریدهای استانی

د) خرید شرکتهای دولتی

فصل پنجم

چگونگی مذاکره با فروشندگان در مدیریت خرید

اهداف آموزشی فصل

در طی این فصل موضوعات ذیل مورد بحث و بررسی و تعمیق نظر قرار خواهد گرفت:

- مذاکره به چه معنایی است و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- در چه مواردی برگزاری مذاکره ضرورت می‌یابد؟
- ارکان مذاکره چیست و مشخصات مذاکره‌کنندهٔ موفق کدام است؟
- گامهای ضروری جهت برگزاری مذاکراتی موفق کدامند؟
- ادوار مذاکرات چرا و چگونه ضرورت می‌یابند؟
- مراحل انجام کار یک مذاکره و اقدامات لازم برای انجام آنها چیست؟
- تاکتیکهای مذاکره کدامند؟
- روشهای مذاکرات در کشورهای مختلف چگونه است؟
- نتایج بررسیهای تطبیقی سبکهای مذاکره در جهان چیست و چه تأثیری بر موفقیت در مذاکرات دارند؟

۵-۱ مقدمه

بحث و مذاکره بر سر معاملات قطعی برای بسیاری از مردم یک رؤیاست. سؤال اساسی درخصوص موفقیت گروهی از افراد این است که درحالی که همهٔ مردم در پی انجام معاملاتی پرسود هستند، «چرا برخی از افراد بهتر از سایرین از شرایط مذاکره بهرهٔ

بهتری می‌برند و نتایج مناسبتری به‌دست می‌آورند؟» دلیل اصلی موفقیت و برتری این گروه از افراد همانا مهارتها و روشهای فرا گرفته توسط مذاکره‌کنندگان مجرب جهت نیل به نتایج مطلوب می‌باشد. گرچه هنر مذاکره را تا حدودی باید در شخصیت مذاکره‌کنندگان جستجو نمود ولی شرط کافی برای موفقیت، بهره‌گیری از متدلوژیهای علمی، جامع و منسجم می‌باشد.

۵-۲ تعریف و هدف مذاکرات و معاملاتی که به مذاکره نیازمندند

مذاکره به معنی گفتگو، بحث یا چانه‌زنی جهت دستیابی به توافقی در معاملات بازرگانی می‌باشد که شامل مراحل برنامه‌ریزی، ارزیابی و مرور و تجزیه و تحلیل می‌باشد که توسط خریدار و فروشنده به اجرا درمی‌آید. از این‌رو می‌توان گفت که مذاکره نوعی از ابزار ارتباطی میان دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت است. هدف از مذاکره، دستیابی به قیمتی مناسب برای جنسی با کیفیت مشخص بوده و تأکیدی است تا فروشنده کارش را به‌موقع انجام دهد و بر قرارداد منعقده، کنترل فوق‌العاده‌ای اعمال شود و تهیه‌کننده را به حداکثر همکاری با خریدار و روابط سالم و مستمر با او ترغیب نماید. معاملاتی که نیازمند به برگزاری مذاکره می‌باشند عبارت‌انداز:

۱. زمانی‌که فرایند تولید عرضه‌کنندهٔ طولانی باشد،

۲. زمانی‌که بخواهیم متغیرهایی نظیر خدمات، کیفیت و قیمت را در شرایط خرید منظور نماییم،

۳. برای خرید کالاهای صنعتی با قیمت بالا و کالاهای موضوع قرارداد دولتی ضروری است،

٤. جهت اخذ تخفیف و سایر تسهیلات ضروری، زمانی‌که درصد بالایی از تولید یا فروش فروشنده را خریدهای ما تشکیل می‌دهد،

٥. زمانی‌که ریسک معامله و هزینه‌های تولید کالا به‌دقت قابل پیش‌بینی نباشد،

٦. در شرایطی که تغییرات شدید تکنولوژیکی وجود داشته و جهت انطباق با آن، لزوم بسترسازی آشکار گردد.

۵-۳ ارکان مذاکره و مشخصات مذاکره‌کننده

ارکان مذاکره از چهار عامل اساسی تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از: ۱) هدف مذاکره، ۲) روشهای برگزاری مذاکره، ۳) افراد و ویژگیها و توانمندیهای مذاکره‌کننده و ٤) اطلاعات لازم جهت برگزاری مذاکرات موفقیت‌آمیز. مذاکره‌کننده باید از صفات، تواناییها و هنر برقراری ارتباطی لازم و مناسب بین دو طرف معامله جهت نیل به هدف معین یا منافع مشترک طرفین برخوردار باشد. بنابراین، مذاکره‌کنندهٔ ماهر باید از تجربیات تجاری وسیع و مهارت کافی بهره‌مند باشد تا بتواند از آنها در جهت هدایت گروه مذاکره‌کننده و مذاکره شونده بهره گیرد و نقطه نظرات متفاوت را در جهت دسترسی به هدف یا اهداف مذاکره سوق دهد. همچنین باید از تکنیکها، تاکتیکها و روشهای برگزاری مذاکره و اطلاعات از خریدی که صورت می‌دهد برخوردار باشد. قدرت فروشنده و تمایل او به چانه‌زنی به علاقهٔ فروشنده به قرارداد، اطمینان از کسب قرارداد و مدت زمان موجود برای مذاکره بستگی دارد. قدرت خریدار در چانه‌زنی منوط به وسعت و میزان رقابت میان تهیه‌کنندگان و فروشندگان بالقوه، کفایت و توانمندی در تجزیه و تحلیل قیمت و اجزای هزینه و اطلاعات ضروری دیگر او بستگی دارد. مذاکرات هزینه‌ای که بیشتر از طریق انتشارات دولتی، انتشارات تجاری، ژورنالهای تجاری و مشتریان رقیب صورت می‌گیرد و طبیعت بازار و دامنهٔ علاقه مشتری در این خرید را مشخص می‌نماید با مذاکرات قیمتی که به زمان و حمایت کمتر متخصصان تکنیکی و اطلاعات قیمت‌گذاری نیاز دارد متفاوت می‌باشد. اهم ویژگیهای لازم جهت موفقیت در مذاکرات عبارت‌انداز:

- علاقمندی به مردم، مثبت‌بودن عملکردها و برخورداری از پشتکارکافی،
- انعطاف‌پذیری، تکامل‌گرایی و در عین حال دوری از بلندپروازی، خویشتن‌داری و برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری،
- بیان موضوع با قاطعیت و صراحت و بدون ابهام،
- به‌کارگیری متقاعدکننده‌ترین جملات و کلمات و عبارات،
- برخورداری از قدرت تأثیرگذاری بر جلسهٔ مذاکره.

۵-٤ ده گام جهت برگزاری مذاکراتی موفق

(۱. ایجاد محیطی مناسب (فضای مناسب، زمان مناسب و مکان مناسب)،

۲. انجام پژوهش و تحقیقاتی عمیق درخصوص اهداف برگزاری مذاکره،

۳. تعیین جایگاه خود در حد مناسب در برابر طرف مقابل،

٤. افتتاح مناسب جلسات مذاکره،

۵. گفتگوی مناسب، هدفمند، نظام‌مند و هدایت‌شده و استماع در حد کفایت،

٦. ارائهٔ پیشنهادات، راه حلها و گزینه‌های متعددی که حداقل اهداف مورد نظر ما از مذاکره را برآورده می‌نماید و فروشنده را نیز در انتخاب آزادتر می‌گذارد به‌ترتیب اولویت و اهمیت،

۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری مناسب و کامل و جامع و مانع،

۸. ختم جلسه و تأیید مطالب مطروحه در طول بحث با توجه به جمع‌بندیهای به‌عمل آمده،

۹. ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود و طرف مقابل در طول جلسه و فراهم‌آوردن امکانات لازم برای مرور و ارزیابی، ازجمله ضبط و ثبت مذاکرات به‌عمل آمده به‌نحوی مناسب،

۱۰. سعی در تداوم، رشد و پیشرفت توانمندی انجام مذاکرات آتی با تکیه بر نقاط قوت و ضعف حاصل از تجربیات گذشته).

۵-۵ دوره‌های مذاکره

در بسیاری از مذاکرات بزرگ تجاری، چندین دور مذاکره انجام می‌شود. ادوار مذاکرات، با توجه به اهمیت حیاتی آن و شخصیتهای شرکت‌کننده و تصمیم‌گیرنده متفاوت تعیین خواهد شد. دور اول مذاکرات معمولاً شامل موارد عمومی و زمینه‌سازی برای آینده می‌باشد. این دور بیشتر جهت آشنایی بیشتر و کسب اطلاعات، ارقام و حقایق، برقراری رابطه و برنامه‌ریزیهای زمانی و مکانی و تسهیلات انجام کار می‌باشد. ولی نباید حتی در این دور نیز از افراد بی‌تجربه و یا فاقد صلاحیت بهره گرفت. پس از هر مرحلهٔ، «پیش مذاکره»، مـرحلهٔ انجام مذاکره تحقق می‌یابد. در این مرحله، مذاکرات توسط هیئتهای نمایندگی دو طرف به‌طور جدی آغاز و ادامه می‌یابد که با توجه به

سیاست بنگاه اقتصادی و تقدم‌وتأخر مطالب در آن تعیین می‌شود. به‌عنوان‌مثال، مشخص می‌شود که در چه شرایطی باید درخصوص نحوهٔ همکاری دو طرف و در چه شرایطی باید درخصوص قیمت یا تخفیفات نقدی صحبت به‌میان آورد. در این مرحله است که توانمندیها، صفات و اطلاعات مذاکره‌کنندگان به فعل درمی‌آید و موفقیت مذاکره را تحقق‌بخش می‌نماید. پس از این دو مرحله (مرحلهٔ اول مذاکرات مقدماتی و تهیهٔ پیش‌مذاکره)، مرحلهٔ نهایی مذاکرات که درحقیقت غالباً مرحلهٔ منتهی‌شونده به امضاء توافقنامه‌ها و قراردادهاست، تحقق می‌یابد.

۵-۶ اقدامات و مراحل انجام کار در یک مذاکره

۱. تعیین و تعریف هدف از مذاکره و تحریر برنامه‌های کاری لازم،
۲. شناسایی حیطه‌های کار مذاکره،
۳. تعیین ترکیب اعضای هیئت مذاکره‌کننده و مشخص‌نمودن رهبر یا رئیس آن،
۴. تعیین حدود و اختیارات و مسئولیتهای رئیس هیئت و سایر اعضای آن،
۵. شناسایی وضعیت طرف مقابل ازجمله نقاط‌ضعفها، نقاط‌قوت، امکانات و محدودیتهای تجاری و ... جهت کسب توانمندی بیشتر در مذاکره، قبل از ورود به مذاکره،
۶. بررسی دقیق وضعیت خود در شرایط موجود،
۷. تهیهٔ اسناد و مدارک مثبته و مربوط با موضوعات بحث در مذاکره.

مراحل کلی مذاکرات از لحاظ مقاطع زمانی را می‌توان به‌شرح زیر تشریح نمود:

نقطهٔ شروع مذاکره. این‌مرحله، مرحلهٔ استدلال نامیده می‌شود و در آن، هر طرف براساس مقاصد و خواسته‌های خود از زوایای متفاوت با طرف مقابل مذاکره را آغاز نموده و برای اهداف خود از برگزاری مذاکره اقامه و دلیل ارائه می‌کند.

مراحل‌میانی. ازنخستین اقدامات مدیر پس از شروع مذاکرات، «اظهار» و «ادراک» می‌باشد که در جهت بیان و تفهیم موضوعات مورد علاقهٔ دو طرف به یکدیگر به اجرا درمی‌آید. پس‌ازآن، «اعتبار» و «اطمینان» جهت بیان نیازها و دلایل وجود چنین نیازهایی از سوی طرفین بیان می‌شود تا اعتبار و اطمینان طرف مقابل به‌دست می‌آید. این به این معنی است که یک طرف نیازمند واقعی بودن طرف دیگر مطمئن گردد و نیز او را

توانمند در ایفای تعهدات آینده‌اش بپندارد و طرف دوم نیز از تلاشهای طرف مقابل در جهت برطرف کردن نیازها و توانمندی او در رفع نیازها اطمینان حاصل نماید. با ادامهٔ روند مذاکرات، طرفین باید رفته رفته بر سر برخی از نکات مورد مذاکره به «اشتراک» نظر برسند. مرحلهٔ بعدی «امتیازدهی» و «اتفاق» نظر می‌باشد.

مرحلهٔ توافق نهایی یا انعقاد قرارداد. این مرحله،مرحلهٔنهایی و موفقیت‌آمیز مذاکره می‌باشد.

مراحل کامل مذاکره را می‌توان به‌شرح ذیل برشمرد و توضیح داد:

۱) برنامه‌ریزی قبل از تشکیل جلسات مذاکره

۱-۱. چگونگی افتتاح جلسات، میزان علاقهٔ افراد حاضر یا شرکت‌کننده در جلسه، احتیاجات طرفین مذاکره و زمینه‌های مشترک فیمابین طرفین مذاکره،

۱-۲. دامنهٔ اختیارات طرفین و بررسی سابقه و تاریخچه روابط فی ما بین طرفین،

۱-۳. میزان قدرت و نفوذ هر یک از طرفین در مذاکره، محدوده و قلمرو قدرت طرفین و چگونگی بهره‌گیری از قدرت در جهت منافع طرفین مذاکره،

۱-٤. میزان علاقه و تعهد طرفین در نیل به توافق و میزان تغییر احتمالی در توافق حاصله در آینده،

۱-۵. تأثیر رقابت و شرایط بازار بر روند مذاکره و اهرمهای به‌کار گرفته شونده دراین‌باره،

۱-٦. امتیازاتی که در جهت موفقیت از آن برخوردار خواهیم بود، میزان ابداعات و ابتکارات و پیشنهادات و راه‌حلهای آماده شده و اشخاص یاری‌دهنده در مذاکرات.

مدیرخرید باید برآوردی از وضعیت فعلی و روند تغییرات آن در آینده داشته باشد تا بتواند با علم به نقاط قوت و ضعفهای خود، به بهره‌گیری مؤثر از فرصتها و تهدیدات موجود بپردازد. با این کار، نقاط قوت شرکت را می‌توان به حداکثر و نقاط ضعف را به‌حداقل رسانید، از فرصتها نهایت بهره‌برداری را به‌عمل آورد و با تهدیدهای فراروی شرکت تا حد امکان مقابله نمود و مذاکره‌ای پرثمرتر داشت. ماهیت مذاکرات بر انتخاب مدیر خرید و تأکید او بر بخش با اهمیت‌تر در مذاکرهٔ موردنظر در آینده تأثیر بسزایی خواهد داشت.

۲) ایجاد محیط مناسب مذاکره

محیط مذاکره شامل ایجاد فضای مناسب، انتخاب زمان مناسب و گزینش بهترین محل برای برگزاری مذاکره خواهد بود. به‌نظر مذاکره‌کنندگان مجرب،چهار نتیجهٔ احتمالی مذاکره عبارت‌اند از:

- من برنده می‌شوم و طرف مقابل بازنده،
- من بازنده می‌شوم و طرف مقابل برنده،
- من بازنده می‌شوم و طرف مقابل هم بازنده،
- هر دو پیروز و برنده می‌شویم.

یقیناً هیچ مذاکره‌کننده‌ای به نتایج دوم و سوم نمی‌اندیشد. بنابراین، مذاکره‌کنندگان را ماهیتاً می‌توان به دو گروه کلی تقسیم نمود. گروه اول که در پی نتیجهٔ اول است به روشی رقابتی عمل می‌نماید و مایل است که در کلیهٔ مذاکرات پیروز گردد در حالی‌که گروه دوم در پی نتیجهٔ چهارم می‌باشد و مایل است تا بر مبنای همیاری عمل نماید و طرفین هر دو به پیروزی دست یابند. روش دوم نتیجهٔ بهتری را جهت پیشرفت مستمر در تجارت به ارمغان می‌آورد. البته شرط پیروزی متقابل، هماهنگی و همسویی اهداف طرفین است. فضای مناسب مذاکره، تحت تأثیر عوامل زیر قرار می‌گیرد:

- احساس شما نسبت به شرایط و طرف مقابل مذاکره،
- قدرت نسبی طرف معامله و قدرت و نفوذ ما در مذاکره،
- توانایی غلبه بر موقعیتهای پرتنش و حفظ آرامش و خونسردی تحت تأثیر فشارهای احساسی،
- میزان اعتماد طرفین به یکدیگر و آمادگی و تمایل به شنیدن و صحبت و اظهارنظرنمودن،
- میزان انعطاف‌پذیری و تمایلات و امیال و آرزوهای ما از مذاکره،

بهترین و مناسبترین زمان مذاکره زمانی است که طرف مقابل بیش از ما خواستار انجام معامله باشد. خصوصیات مذاکره‌کنندهٔ خوب و با تجربه در این خصوص عبارت‌اند از:

- انتخاب برنامهٔ زمانبندی دقیق و خودداری از برقراری جلسات بدون برنامهٔ قبلی تا حد امکان،

- آماده‌سازی دقیق مطالب مورد بحث و ترغیب بردبارانهٔ طرف مقابل به حضور در جلسه،
- ملحوظ نمودن این نکته که آنچه که در ذهن است در دستور کار طرف مقابل نیز وجود داشته باشد،
- در نظرداشتن محدودیتهای طرفین از لحاظ تشکیل جلسات مذاکره،

بهترین محل مذاکره مکانی است که بیش از هر جایی دیگر در آن احساس آرامش و اطمینان حاکم باشد. در صورتی که محیط مذاکره بی‌طرف باشد، از هرگونه تعصبی در جلسه جلوگیری خواهد شد. محیط بی‌طرف نباید زمین حریف باشد و از قرارگرفتن در شرایط مکانهای ناامن باید خودداری نماید.

یک مذاکره‌کنندهٔ ماهر باید چک لیستی از تمام اهداف خود تهیه نماید و سپس آن را جهت مقایسهٔ نتایج جلسه با نتایج پیش‌بینی شده مورد استفاده قرار دهد. در این صورت است که هرگونه تغییری در طرح اصلی براساس تصمیم‌گیری آگادانه انجام می‌پذیرد و هدف از آن، اخذ امتیازاتی از طرف مقابل است. مذاکره‌کنندهٔ ماهر به‌ندرت بدون برنامهٔقبلی سخن می‌گوید و اغلب جزئیات طرحها و موضوعات بحث را به‌طور کامل یادداشت می‌کند. قبل از مذاکره می‌توان از اطلاعات افرادی که در گذشته از این تولیدات یا خدمات بهره‌گرفته‌اند، از اطلاعات سایر خریداران و فروشندگان مجرب، بنگاهها، مشاوران و سایر افرادی که در سازمان ما و سازمان طرف مقابل مشغول به‌کار هستند بهره گرفت تا بتوان خلاصهٔ متن‌مذاکره‌ای واقعی‌تر تنظیم نمود. ویژگیهای خلاصه متن مذاکره مناسب عبارت‌اند از:

۲-۱. دستور کاری که شامل موضوعات مورد بحث در مذاکره باشد،

۲-۲. اهداف ما را در قالب شاخصهایی معین بیان نماید،

۲-۳. با طرح سؤالاتی مرتبط با موضوع و با توجه به شرایط طرف مقابل اطلاعات ارزشمندی را در اختیار ما قرار دهد.

۳) افتتاح جلسات

۳-۱ ایجاد توافق. در ملاقات افرادی که قبلاً با آنها آشنا بوده‌ایم رفتار، کلمات و جملات خاصی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ممکن است متفاوت با آن در ملاقات با افراد تازه آشنا باشد.

۳-۲ زمینه‌های‌مشترک. مراحل اولیهٔ جلسات، موقعیت خوبی است تا از زندگی خصوصی طرف مقابل، فعالیتهای اخیر کاری و تجاری در آخرین زمان قبل از ملاقات و ... اطلاعات کافی حاصل نمود و از آنها در قسمتهای دشوار مذاکره بهرهٔ کافی گرفت.

۳-۳ دستورکارمشترک. در جلساتی که اهداف مشترک است، دستور کار مشترکی ممکن است مورد استفاده قرار بگیرد که تفاهم و درک زمینه‌های بحث در مذاکره را فراهم آورد.

۳-٤ احساس آرامش و راحتی. که از شرایط فیزیکی جلسه و جوّ حاکم بر روند مذاکرات حاصل می‌شود.

٤) سخنگویی و شنیدن مطالب طرف مقابل

باید سخنگویی و شنیدن مطالب طرف مقابل به‌نحوی صحیح و کامل و با صبوری و بردباری تمام انجام شود.

٤-١ وضوح و روشنی در گفتار مستلزم برخورداری از مهارت در بیان عقیده می‌باشد.

٤-٢ ارائه رفتاری محکم و قاطع و منطقی و مستدل و اجتناب از تعصب و دیدگاههای تک بعدی.

٤-٣ مهارت در طرح سؤال و ادامهٔ مذاکره و تشخیص علائم و مفاهیم فرعی مباحث مطروحه.

٤-٤ فراموش نکردن انعطاف‌پذیری در طول مذاکره.

٤-٥ بهره‌گیری مناسب از زبان اشاره و کنترل آنها ازجمله حرکات دست، نگاه‌کردن و ... .

همیشه گفتن کلمهٔ «ما» بهتر از کلمهٔ «من» در مذاکرات است. باید در مذاکره احساساتمان را کنترل نماییم و از ارائهٔ پاسخهایی احساسی بپرهیزیم. قاطعیت و برخوردهای خشمناک موقتی و مؤثر نباید استمرار یابد و بهترین راه، حفظ آرامش، اجتناب از بی‌نظمی و کاربرد الفاظ نامناسب و تحریک‌آمیز و حفظ خویشتنداری است. سعی در شنوندهٔ خوب‌بودن، فرصت و مجال صحبت به طرف مقابل‌دادن، توجه به مفاهیم و مضامین کلمات، عبارات و جملات، یادداشت‌برداری مؤثروخلاصه، قطع‌نکردن رشته کلام طرف مقابل و دسته‌بندی مطالب او از جملهٔ مواردی است که در برگزاری

مذاکره‌ای موفقیت‌آمیز تأثیر به‌سزایی دارند.

۵) پیشنهادنمودن

چگونگی تداوم روند مذاکرات را با مطرح نمودن پیشنهادات زیر می‌توان بهبود بخشید:

۵ـ۱ زمان‌بندی پیشنهادات ارائه شده و ترغیب و تشویق به ارائهٔ پیشنهاد و ارائهٔ جملاتی صمیمانه جهت جلب اعتماد طرف مقابل و ابراز صداقت خود،

۵-۲ ارائهٔبهترین راه با جملاتی شرطی و با روشی مناسب به‌نحوی خونگرم و نظرخواهانه نظیر «پیشنهاد من آن است که اگر بتوانید راهی را برای تسریع پرداختها نهایتاً تا ۳۰ روز آینده بیابید آنگاه می‌توان راهی نیز برای کاهش قیمتها یافت».

۵ـ۳ دفاع از اصول اولیه مذاکرات و رفع عوامل بازدارنده با طرح پیشنهادات مناسب.

٦) جمع‌بندی، اختتام جلسه و توافقی مطلوب

چک لیست زیر مطالب مفیدی را جهت نیل به توافق آتی در جلسه ارائه خواهد داد:

٦-۱ جمع‌بندی روند پیشرفت جلسه،

٦ـ۲ طرح مجدد موضوعات قبلی برای نیل به توافق،

٦ـ۳ اعطای امتیاز جهت پیشبرد در جهت توافق در موارد لزوم،

٦ـ٤ انتخاب سیاستهایی مناسب جهت ترغیب طرف مقابل‌ومرتبط‌کردن موضوعات مورد توافق،

٦ـ۵ موافقت برای اعطای امتیاز و بهره‌گیری از روشهایی مناسب برای خاتمهٔ جلسات.

روشهای مختلف اختتام جهت دستیابی به توافق مطلوبتر عبارت‌اند از:

- اعلام زمان تنفس و تعیین مهلت،
- تظاهر به ترک جلسه یا درخواست زمان بیشتر،
- درخواست توافق و خلاصه و جمع‌بندی نمودن مباحث مطروحه.

جهت جلوگیری از اشتباهات سهوی در اجرای قراردادها می‌توان اقدامات زیر را به اجرا درآورد:

- یادداشت نمودن و مبادلهٔ یادداشتها ،بررسی نکات مندرج در آنها و مطابقت آنها با

یادداشت خود،

- تنظیم موافقتنامه به‌صورت کتبی،
- چاپ یادداشت‌ها به‌وسیلهٔ دستگاه چاپگر و در اختیار طرفین قراردادن آنها.

تأیید نتایج بحث را ممکن است با درخواستهای خرید، یادداشتهای سفارشات فروش، تأییدنامه‌ها، پیشنهادات تجدیدنظر همراه با پذیرش‌نامه، قراردادها یا معاهده‌های رسمی و اعلامیه رسمی شرکت عملی نمود .

۷) ارزیابی جلسات و تداوم رشد و پیشرفت

در این مرحله باید بررسی نمود که آیا عوامل مذکور در مراحل آماده‌سازی، شناخت موقعیت خود، افتتاح جلسات و برگزاری جلسات رعایت شده‌است یا نه؟ مذاکره‌کنندهٔ مجرب غالباً به موفقیت دست می‌یابد و امتیازات و منافع فراوانی را به دست می‌آورد. موارد زیر را جهت دستیابی به مهارتهای مذاکرهٔ موفق طی نمایید:

۷-۱ ازهرفرصتی برای مذاکره بهره‌گیرید و موضوع مذاکره را با اشخاصی مجرب داخلی و خارجی در میان بگذارید تا مورد نقد قرار گیرید و نقاط ضعف خود را برطرف و نقاط قوت را درخود تقویت نمایید.

۷-۲ اطلاعات جدید روزنامه‌ها و مجلات بازرگانی و کتب و مقالات را مطالعه نمایید تا در مذاکرات موفق‌تر و مجهزتر باشید.

۷-۳ معاملات خود را مورد بازنگری دقیق قرار دهید.

۷-٤ در دوره‌های آموزشی که شما را در انتخاب شیوه‌ها و مهارتها راهنمایی می‌کند شرکت نمایید.

۷-۵ سی نکته و رهنمود اساسی در مذاکره

۱. تا آنجا که می‌توانید از ارائهٔ اطلاعات داوطلبانه نسبت به مسائل بنگاه خود احتراز نمایید.

۲. شکیبایی و خونسردی خود را حفظ نمایید و هیچ خرید با عجله‌ای انجام ندهید.

۳. درمقام‌خریداربیشتر انعطاف‌پذیر باشید و در ایجاد رابطهٔ عاطفی با فروشندگان غفلت نکنید.

٤. زمان و مکان مناسبی را برای مذاکرات خرید برگزینید.

۵. ابتدا گوش کنید، سپس یادداشت خلاصه بردارید، نهایتاً فکر کنید و سپس تصمیم بگیرید.

٦. هر تصمیمی را در جای خود بیان نمایید.

۷. به آداب و سنن و اعتقادات طرف مذاکره احترام بگذارید.

۸. بی‌جهت بر مواضعی خاص پافشاری نکنید.

۹. در صورت نیاز به اطلاعات جدید، تنفس اعلام نمایید.

۱۰. ازفرصتها استفاده کنید و خطوط فکری و مشکلات مالی و اقتصادی طرف مقابل را حدس بزنید.

۱۱. در حالت تردید از امضای قرارداد خودداری کنید.

۱۲. منافع بلندمدت بنگاه را به درآمد امروز و آنی ترجیح دهید.

۱۳. نقدینگی را به حرکت درآورید (با خرید و فروش).

١٤. دادوستدی کوچک یا متوسط می‌تواند راهگشا و زمینه‌ساز دادوستدهای بزرگتر باشد.

۱۵. منافع دو بنگاه تولیدی یا بازرگانی که با هم مذاکره می‌کنند از منافع افراد مذاکره‌کننده جداست.

١٦. با جلب مشارکت کارکنان و کارشناسان در زمینه‌های مختلف، سهمی از نتایج فرایند را به آنان اختصاص دهید.

۱۷. درمذاکرات، طرفین منتفع می‌گردند و خریدار با خرید و فروشنده با فروش به منافع منتظرهٔ خوددست می‌یابند.

۱۸. در مناقصات، کیفیت را فدای قیمت ننمایید.

۱۹. سعی کنید مذاکرات‌درمحیط شما صورت گیرد زیرا ضمن برخورداری از مزیتهای محیطی و روانی، می‌توانید اوضاع را شخصاً کنترل نمایید.

۲۰. ترتیبی دهید که اعضای تیم مقابل شما به‌صورت پراکنده برسر میز بنشینند.

۲۱. درطول مذاکرات، از بحث و جدل و انتقاد از طرف مقابل اجتناب ورزید.

۲۲. درطول مذاکرات به ایجاد رابطه، همفکری، همکاری و همیاری بپردازید.

۲۳. درطول مذاکرات باید درپی‌تغییر یا ادامهٔ روند مذاکرات،انسجام، ارائهٔ پیشنهادات جدید، مصالحه، دادن امتیاز به‌جا، تعهد و جلب نظر دو طرف بود.

۲۴. اجازه ندهید کلیه مباحث از جانب طرف مقابل طرح شود.

۲۵. هیچگاه طرف مقابل را به فساد، ناشایستگی، ضعف کالا، ورشکستگی و ... متهم نکنید.

۲۶. هیچگاه درصدد نباشید سریعاً به توافق برسید.

۲۷. آخرین کلام را به‌عنوان پیشنهاد نمایی و در هنگام و شرایطی که طرف مقابل موضوعی برای گفتن ندارد، بیان نمایید.

۲۸. سعی کنید خوش مشرب باشید، چون در طرف مقابل ایجاد انگیزه می‌نماید.

۲۹. از چانه‌زنی زیاده از حدخودداری نمایید.

۳۰. فرایند سیستماتیک مذاکرات را ثبت و ضبط و مستند و مورد ارزیابی و بهینه‌سازی مستمر قرار دهید.

۵-۸ ارتباطات و مذاکرات شخصی و مشکلات ارتباطی در مذاکرات

یکی از جنبه‌های مؤثرشخصیتی افراد در مذاکرات، به‌کارگیری روشهای مناسب در برقراری ارتباط است. یکی از روشهای مذاکره، روش سلطه‌جویانه است. در این روش، تلاش ما برای ترغیب دیگران نسبت به انجام کار و ارائهٔ اطلاعات زیاد است. ویژگیهای شخص سلطه‌جو شامل موارد زیر است:

- همیشه حرف خود را می‌زند و عقاید و پیشنهادات بی‌شماری را مطرح‌می‌کند.
- ممکن است از بحث و جدل لذت ببرد و مایل است در بحث یک عامل‌محرک جلوه نماید.
- ممکن است افکار درونی خود را بدون در نظرگرفتن شرایط بیان نماید.
- غالباً حرف خود را تکرار می‌کند و به پیش می‌برد.

جهت تشویق و ترغیب طرف مقابل باید عواملی از جمله اتخاذ روش سلطه‌جویانه ، صراحت بیش از حد، عدم گذشت و بلند نظری، اصرار بر موضوعات خود، انتقاد از دیگران و ایجاد مانع در برابر ابراز اندیشه‌های جدید زا تحت کنترل درآورد. این روش که در کوتاه مدت و در موقعیتی که مذاکره‌کنندگان از موضع قدرت سخن می‌گویند و شرایط رقابتی وجود دارد، موفقترین روش به‌شمار می‌آید اما در ادامهٔ‌کار مشکلاتی را به‌وجود خواهد آورد که موجب سلطه‌جویی طرف مقابل و اعطای امتیازاتی به آنها

خواهد شد.

روش دیگر، روش استنتاجی است که در آن به درک عقاید و استدلال طرف مقابل با استفاده از محک زدن توجه کافی می‌شود تا بتوان به نقاط ضعف استدلالهای طرف مقابل پی برد. فراهم‌آوردن محیطی آرام برای ترغیب دیگران و ابراز عقاید، توانایی نسبت به‌گسترش و پیشبرد عقاید، ایجاد فضایی گرم و دوستانه، اعتباردهی و تحسین دیگران، موجب سوق‌دادن طرف مقابل به سوی خود خواهد شد. ارائهٔ رفتاری مشخص و به حداقل رساندن سوء تفاهمات موجب افزایش نفوذ ما خواهد شد.

هر یک از دو روش فوق (سلطه‌جویانه و استنتاجی) مزایا و معایب خاص خود را دارد. به‌عنوان‌مثال، یک نمایندهٔ فروش جهت جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان،روش سلطه‌جویانه‌ومذاکره‌کنندهٔ معاملات بزرگ و طولانی‌مدت از روش محتاطانه بهره می‌گیرند.جهت‌موفقیت در مذاکرات، گام اول، آگاهی عمیق از خواسته‌های طرف مقابل می‌باشد. همان‌گونه که آبراهام مازلو مطرح نموده‌است، نیازهای بشر از سلسله مراتب برخوردارند و لذا با کشف نیاز واقعی و کمبودهای طرف مقابل می‌توان به‌نحوی موفقتر عمل نمود. به‌عنوان مثال، مذاکره‌کنندهٔ موفق ماهر ممکن است امتیازات کوچکی را به طرف مقابل بدهد تا در وی احساس موفقیت کاذبی ایجاد نماید ودرنهایت با تاکتیک خاصی بتواند منافع زیادتری را در جای مناسبی به‌دست بیاورد.

۵-۹ تکنیکهای مذاکره

۱) سازماندهی مطالب و موضوعات : جهت تشریح موضوع و اطمینان از مشخص و محدودبودن آنها،

۲) آشنایی با اتحادیه‌های کارگری: جهت تأکید بر برنامه‌ریزی کامل در جلسات مقدماتی مذاکرات،

۳) اطمینان یافتن از اختیارات طرف مقابل: اطلاع از زمینهٔ قدرت کامل و قانونی او برای عقد قرارداد،

٤) حفظ و نگهداری ابتکار عمل : خریدار باید تهیه‌کننده را در حالت دفاعی فرو ببرد (با طرح نکته‌ای بعد از نکته دیگر)،

٥) تغییر جهت دادن و به‌کارگیری موضوع در جای مناسب: زمانی‌که کنترل رفتار

ازدست افراد خارج می‌شود،

٦) ارائهٔ سؤالات به‌نحوی منظم :که هدف آن کنکاش درخصوص درک فروشنده و تمایلات می‌باشد.

۷) شنوندهٔ خوبی بودن و رعایت و ملاحظه‌کردن فروشنده.

۸) درک این نکته که «هر که ماهرتر نفعش بیشتر».

گروهی دیگر فنون مذاکرهٔ زیر را پیشنهاد نموده‌اند:

الف) مرحلهٔ آماده‌شدن

۱. اهداف چانه‌زنی خود را به سه دستهٔ دلخواه (بالاترین دست‌آورد ممکن)، دست آورد پایین (کمترین چیزی که حاضر به پذیرش آن در مذاکره هستیم) و منصفانه (معتدل و آنچه گمان می‌کنید قابل دسترسی است) دسته‌بندی نمایید.

۲. مجموعهٔ امتیازات قابل جانشینی را بررسی کنید. به‌عنوان مثال، آیا در برابر دریافت اضافه دستمزد حاضرید تا شرایط کاری دشوارتری را بپذیرید؟ یا آیا با دریافتی کمتر و شرایط کار آسانتر موافقید؟

۳. خواسته‌های طرف مقابل و امتیازاتی را که می‌توانید اعطا نمایید را ارزیابی کنید.

٤. راهبرد و روشهای مورد نظر خود را برای مراحل آغازین تا گامهای بعدی مشخص نمایید.

۵. اطلاعات سودمند و واقعیتهایی که پشتیبان خواسته‌های شماست را گردآوری نمایید.

٦. نمونه‌ای از اسناد مورد نیاز همانند پیمان‌نامه‌های استاندارد و نظایر آن را از قبل آماده نمایید.

۷. تیمی‌حداقل ۲ تا ۳ نفره را برای مذاکره آماده نمایید. یک نفر را برای رهبری گفتگوها، دیگری را برای یادداشت‌برداری و اطلاع‌رسانی به رهبر گروه مذاکره و سومی را برای چک‌کردن و کنترل رفتار تیم روبرو و مشارکت در گفتگوها درنظربگیرید. تمرین اعضای تیم جهت کسب مهارت لازم و هماهنگی کامل ضروری است.

ب)در مرحلهٔ‌آغازین

فنونی خاص باید به‌کار گرفته شوند. اهم این فنون عبارت‌اند از:

۱. واقعگرایانه و با آرامی مذاکره را آغاز نمایید،

۲. با طرف مقابل همتای خود اقدام به چالش نمایید ولی راه را بر حرکتهای او نبندید،

۳. به سخنان طرف مقابل خود خوب گوش داده و رفتار او را دقیقاً تحت نظر بگیرید و نقاط قوت و ضعفش را ارزیابی کنید.

٤. در این مرحله هیچگونه امتیازی ندهید و در مورد پیشنهادات و توضیحات تعهدی نپذیرید.

پ) در مرحلهٔ چانه‌زنی

هدف شما کمترنمودن فاصله میان پیشنهادهای اولیه خود و طرف مقابل می‌باشد. باید در تصمیمتان جدیت را وانمود و ابراز نمایید و موارد زیر را رعایت کنید:

۱. همواره پیشنهادات مشروط بدهید، هیچگاه امتیاز یک‌طرفه ندهید.

۲. همواره از کل خواسته‌ها گفتگو نمایید و از نشانه‌ها و اشاره‌ها سریعاً نتیجه را حدس بزنید. همهٔ حرکتهای طرف مقابل را در کنترل داشته باشید چرا که هر پیشنهاد مشروطی به معنی آمادگی طرف به سمت امتیازدهی است. با طرح سؤالاتی با زوایای مختلف، به‌محتوای ذهنی واقعی طرف مقابل پی ببرید. به آنچه که می‌گویند و منظور اصلی از آنچه که می‌گویند توجه نمایید:

- این بالاترین کاری است که می‌توانم بکنم یعنی: ممکن است بتوانم رئیسم را وادار کنم.
- معمولاً بیش از ۵ درصد تخفیف نمی‌دهیم یعنی: حاضریم در برابر امتیازاتی از شما بیشتر تخفیف بدهیم.
- اجازه دهید در این باره بیندیشم یعنی: آمادگی پذیرش وجود دارد.
- این فرم استاندارد قراردادهای ما است یعنی: می‌توان درخصوص تعدیل مواد آن گفتگو نمود.
- انجام سفارش شما بسیار دشوار است یعنی: نشدنی نیست ولی برای انجامش امتیازاتی می‌خواهیم .

ت) پایان گفتگو

زمان و چگونگی ختم مذاکره به ارزیابی شما از مواضع طرف مقابل بستگی دارد. پایان

گفتگو ممکن است به یکی از صورتهای زیر تحقق یابد:

۱. حاضر به اعطای امتیازی در برابر توافق نهایی بشوید. در این بخش از مذاکره برخلاف مرحلهٔ چانه‌زنی، باید اعطای امتیاز به‌گونه‌ای مثبت مطرح شود. به‌عنوان مثال، «چنانچه در فلان مورد موافقت نمایید، ما هم فلان مورد را خواهیم پذیرفت.»

۲. مرحله‌ای شدن و بخش‌بندیهای الزامی همراه با توافق را بپذیرید. به‌عنوان مثال، مرحله‌ای‌نمودن اضافه دستمزدها، پذیرش‌نحوهٔ‌پرداخت مطالبات پیشین، صدور اعلامیه‌ای مشترک و انجام کاری‌درآینده مانند تنظیم برنامهٔ تازه و جدید افزایش بهره‌وری.

۳. آنچه‌درگفتگوهای گذشته بوده را خلاصه نموده و امتیازات اعطا شده را برجسته کنید. به‌عنوان مثال می‌توانید بگویید «این نهایت کاری است که می‌توانیم انجام دهیم».

٤. از طریق تهدید می‌توان به اقدامی که ممکن است در پی رد پیشنهاد شما بیاید، برطرف مقابل اعمال فشار نمایید.

۵.دست‌کم دو راه‌حل پیش‌پای طرف مقابل قرار دهید و به او امکان انتخاب بدهید. هیچگاه پیشنهادی که واقعاً نهایی نیست را «نهایی» تلقی ننمایید.

جهت موفقیت بیشتر می‌توان اصول زیر را مورد توجه قرار داد:

برانگیختن رفتارانسانی. طبق نظریهٔ آبراهام مازلو، انسان دارای هفت دسته نیاز می‌باشد که به‌ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای ایمنی و مصونیت، نیازهای دوست‌داشتن و وابستگی و نیاز به خودبینی، نیاز به واقعیت وجود خود را تحقق‌بخشیدن، نیاز به دانش و ادراک و نیازهای مربوط به زیبایی. مذاکره‌گر باید شناخت جامعی از نیازهای انگیزشی مهم رقیب داشته باشد تا بتواند پیشنهادات خود را در قالبی که به ظاهر در جهت رفع نیاز رقیب است ارائه نماید.

زبان اشاره. درک عمیق هنر زبان‌خوانی اشاره‌ای یا ارتباطی و غیرزبانی وسیلهٔ مؤثری در جهت شناخت نیازهای انگیزشی رقیب به‌شمار خواهد آمد.

حفظ نوسانات روحی. نوسانات و تغییرات زیادی ممکن است در طول مذاکره به‌وجودآیدکه بر تنظیم وقت مذاکره‌کننده تأثیر قابل ملاحظه‌ای خواهد داشت. همچنین دستیابی به اطلاعاتی قابل اطمینان، در کسب موفقیت در مذاکرات تجاری مهم می‌باشد.

به‌کارگیری نیروهای فردی در مذاکره. مذاکره‌کنندهٔ خلاق همیشه نیروهای فردی مؤثر در مذاکره با رقیب خود را در سراسر جلسات مورد مطالعه و ارزیابی قرار می‌دهد

و به درک تأثیر نیروهای فردی جهت انتخاب تاکتیکهای مورد نظر می‌پردازد.

هدایت امواج موزون مذاکره. یکی از مسائل این است که اگر مذاکرات پرتلاش بر سر قیمت برای مدتی معقول ادامه یابد ولی به چندین بن‌بست موقت برسد، تأثیر بسیار مأیوس‌کننده‌ای را برجای خواهد گذاشت. اینکه تا چه حد قیمت قطعی واقعاً به سطح پذیرش فروشنده نزدیک می‌شود به عوامل متعددی بستگی دارد که ازجملهٔ آنها، مدت زمانی است که صرف مذاکرات بر سر قیمت می‌شود.

برای بهره‌برداری حداکثر از محیط مذاکره‌کننده اقدامات زیر را می‌توان به اجرا درآورد:

انعقاد قرارداد با توجه به روحیات و حالات اشخاص مختلف‌ومبارزه با خستگی،

طرح‌ریزی برنامه‌های مسافرت، پیروی از رژیم غذایی مذاکره‌کنندگان،

تعیین محل مذاکره و تصمیم‌گیری درخصوص تغییر در محیط نامناسب،

طرح‌محیط فیزیکی: دکور، خصوصیات شخصی و کاری، دما و نور، محل استقرار و چیره‌شدن بر محیط روانی.

۵-۱۰ تاکتیکهای مذاکره

تاکتیکها شامل اعمالی هستند که شما را در دستیابی به استراتژیهای خاصی توانمند می‌سازند. اهم این تاکتیکها عبارت‌اند از:

۱. **ایجاد وقفه در مذاکره.** گاهاً ناچار می‌گردید تا به‌منظور دستیابی به هدفی خاص و یا برای اخذ پذیرش رقیبان نسبت به آن هدف، وقفه‌ای در مذاکره ایجاد نمایید. حتی در بسیاری از مواقع، تنها راه تشخیص سطح انعطاف‌پذیری رقیب، قطع مذاکرات است که می‌تواند به‌صورت بسیار مؤدبانه‌ای مطرح گردد و با قاطعیت اعلام شود.

۲. **اقدام به حمله.** حمله‌کردن به معنای گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب به‌منظور عدم دستیابی به اهدافش می‌باشد که باید در اسرع وقت و با تنظیم زمان صورت بگیرد. ازجملهٔ تاکتیکهای مناسب حمله، تمرکز بر نقاط ضعف رقیب است. سعی باید کرد که در قویترین موقعیت اقدام به حمله کنید و به رقیب فرصت آغاز حمله را ندهید و قبل از وارد نمودن ضرری جدی، شروع حمله را از آن خود نمود. بنابراین، عکس‌العملهای مذاکره‌کنندهٔ طرف مقابل ممکن است آزرده‌شدن‌خاطر، به

بن‌بست‌رسیدن مذاکره، عمل‌کردن از موضع قدرت، حفظ‌خونسردی و محتاط بودن و یا تغییردادن مسیر مذاکره به سویی دیگر باشد.

۳. حملهٔ غافلگیرانه. می‌توان از غافلگیری طرف بهره جسته و برای نیل به بهترین نتیجه عمداً حمله نمود. عصبانیت ارادی هدایت شده و تغییر ناگهانی در زیر و بم صدا، تغییرات پیش‌بینی شده در مذاکره در مذاکره‌کنندگان، تغییر غیرمترقبه و کلی در موضوع در اواسط یا بعد از وقفه کوتاه، ابراز احساسات غیرمترقبه و به بن‌بست کشاندن ناگهانی مذاکرات برای مدتی کوتاه یا طولانی ازجمله موارد مربوط به این تاکتیک به‌شمار می‌آیند.

٤. تاکتیک «معامله انجام نمی‌شود». (این تاکتیک شامل اقداماتی متهورانه است که برای قراردادن معامله در جایگاهی برتر طرح‌ریزی می‌شود) به‌عنوان مثال، ممکن است بگویید «اگر با آن موافقت نشود، ما معامله نمی‌کنیم». یا اینکه «اگر نمی‌توانید قیمت را کاهش دهید، اصلاً موضوع را فراموش کنید.» (این تاکتیک جهت استیلای بر رقیبی ضعیفتر، غافلگیرکردن طرفی از معامله که آمادگی معامله ندارد و به‌کاربردن طرحهایی برای نتیجه‌گیری مؤثر است)

۵. عبور از موانع با یک پرش. (این تاکتیک لزوماً روش دستیابی به هدف و یا حفظ نیرو جهت مذاکره می‌باشد) در جریان مذاکرات تجاری، مهمترین مشکل در این مورد، طرح دیدگاه و افشای اهدافتان برای رقیب می‌باشد. بدین وسیله شما رقیب را وادار می‌کنید که اهدافتان را جداگانه رد یا با آنها موافقت نماید. (با این تاکتیک می‌توان کنترل مذاکره را به‌دست آورد و موضوعی دیگر را در مذاکره مطرح نمود. با این تاکتیک، رقیب تا حدودی تحت فشار قرار می‌گیرد و ما را قادر به ارزیابی خود و واکنش نسبت به رقیب به‌نحوی مناسب می‌نماید. همچنین احتمال موافقت رقیب با موضوع مطروحهٔ شما را بیشتر می‌نماید. این روش، اثر اقدامات مختلف بازاریابی را جهت از بین بردن آمادگی خریدار از بین می‌برد و در نهایت کمک می‌کند تا از موضوع و مشکل اصلی دور نمانید)

٦. دراختیارگرفتن کنترل جلسه. تنظیم دستورجلسه موجب تعیین اولویتها و اهداف و در دست گرفتن کنترل جلسه و برهم‌زدن تعادل رقبا به‌عنوان‌روشی غیرمستقیم برای طرح مسائل خود در میان مسائل دیگر جلسه می‌گردد.

۷. نقض مفاد قرارداد. جهت تغییر استانداردهای قرارداد به‌طوری که اجرای آن

برای هر دو طرف آسانتر شود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵-۱۱ روشهای مذاکره

۱. **روش مذاکره ملایم.** از نظر این گروه مذاکره‌ای به عقد قراردادی می‌انجامد که در محیطی آرام و بدون خشونت و با جلب رضایت فروشنده انجام شده‌باشد.

۲. **روش مذاکرهٔ خشن.** این روش مطلوب نیست و درنهایت با ایجاد جو عدم تفاهم و خصومت، مذاکرات پایان خواهد یافت.

۳. **روش مذاکرهٔ منطقی یا اصولی.** یک‌مذاکره‌کنندهٔ موفق (اعم از خریدار، واسطه‌ها و ...) با اصول‌گرایی، عدالت، منطق، ملایمت به‌جا و خشونت به‌موقع و بالاخره با بهره‌گیری از نگرش سیستمی به موضوع می‌تواند مذاکرات را به سمت اهداف خود رهبری نماید.

جدول سه نوع روش مذاکره

ملایم	سخت و خشن	منطقی و اصولی
- شرکت‌کنندگان دوستان هم هستند.	- شرکت‌کنندگان در مذاکره دشمن هم هستند.	- شرکت‌کنندگان مشکل گشا هستند
- هدف	- پیروزی	- نیل به نتیجه‌ای معقول با کارایی و به نحو دوستانه
امتیازدهی برای تداوم روابط	- امتیازگیری شرط تداوم روابط	- اشخاص را از مسأله جدا کنید.
- با اشخاص و مسائل ملایم برخورد کنید	- با اشخاص و مسائل سخت برخورد کنید	- با اشخاص ملایم و با مسائل سخت برخورد نمایید.
- به دیگران اعتماد کنید.	- اعتماد نکنید.	- برمنافع‌متمرکز شویدنه مواضع
- پیشنهاد جدید بدهید.	- تهدید کنید.	- منافع را کشف کنید.
- حداقل مورد قبول خود را تعیین کنید.	- در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه کنید.	- از داشتن حظ حداقل برای خود بپرهیزید.
- برای نیل به توافق عقب‌نشینی و خسران یک‌جانبه را بپذیرید.	- دنبال منافع یک‌جانبه به‌عنوان بهایی که طرف برای نیل به توافق باید بپردازد،باشید.	- به راههایی برای نفع متقابل بیندیشید.
- بدانید که طرف مقابل چه می‌خواهد	- بدانید که شما چه می‌خواهید	- پیشنهادات متعدد بدهید تا مناسبترین بعداً انتخاب شود.
- روی‌رسیدن به توافق اصرار کنید.	- روی موضع خود پافشاری کنید.	- بر بکارگیری امتیازی عینی پافشاری کنید.
- از کشمکش بین خواسته‌ها بپرهیزید.	- سعی کنید در کشمکشها پیروز شوید.	- به نتیجه مستقل از خواسته‌ها (استاندارد) برسید.
- به فشار تسلیم شوید.	- فشار بیاورید.	- به اصول تسلیم شوید نه به‌فشار، استدلال کنید و آن را بپذیرید.

۵-۱۲ بررسی تطبیقی سبکهای مذاکره در جهان

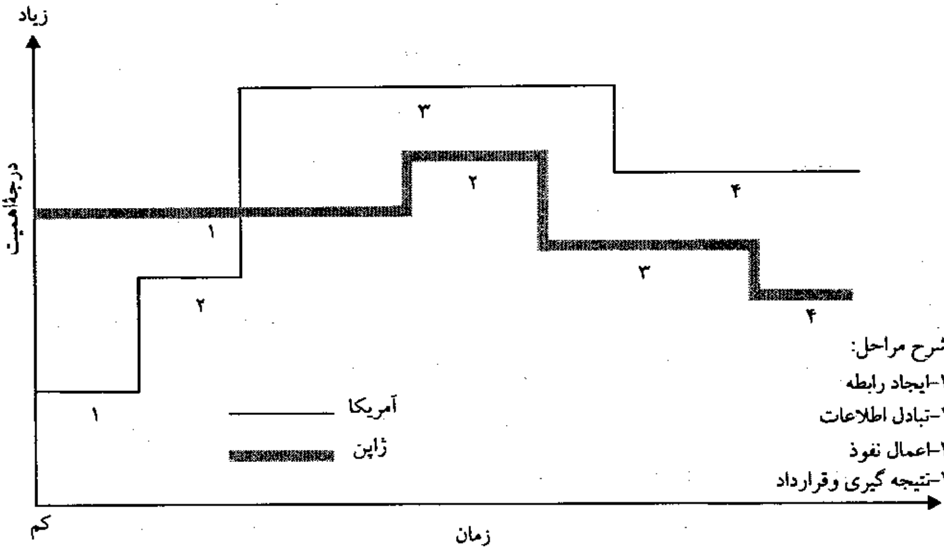
سبک مذاکره در هر کشور از ویژگیهای فرهنگی موجود در آن کشور تأثیر می‌پذیرد و لذا به تعداد فرهنگهای گوناگون، سبکهای مذاکره وجود دارد. با این وجود به چند مورد از طبقه‌بندیهای بسیار کلی که در این زمینه ارائه شده است اشاره می‌گردد.

۱. **سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله.** در سبک کل‌گرا، مذاکره‌کننده دارای دیدی کلان نسبت به موضوع بوده و می‌کوشد تا موضوع را به‌صورت یک کل منسجم در نظرآورد و درمورد جنبه‌های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به توافق برسد (مثل چینی‌ها). در مقابل عده‌ای علاقمندند تا فرایند مذاکره را به‌صورت مرحله به مرحله به‌پیش ببرند. در چنین وضعیتی، افراد موضوع را به اجزایی تقسیم می‌نمایند و در هرمرحله به‌طورجداگانه به یکی از آن اجزا می‌پردازند و پس از توافق در مورد یک مرحله، به مرحلهٔ بعدی می‌رسند (مثل آمریکائیها).

۲. **سبک مصالحه‌درمقابل‌مواجهه.** درسبک مصالحه یا سازگاری، طرفین مذاکره سعی دارند تا ارتباط میان خود را به‌نحوی تنظیم کنند که به تضاد و مواجهه منجر نشود. درمجموع، برای هماهنگی‌وسازش با طرف مقابل،ارزش زیادی قائلند. معتقدین به این سبک (مثل چینی‌ها)، از برخورد با طرف مقابل می‌پرهیزند و اگر احساس کنند که طرف مقابل از تاکتیکهای مواجهه بهره می‌گیرد ناراحت می‌شوند. معتقدین به سبک مواجهه (مثل روسها) مذاکره را محملی برای احقاق حق خویش قلمداد می‌نمایند و از هر فرصتی برای تحقق اهداف خود بهره می‌گیرند. به‌طورکلی، پیروان این سبک کسی که به‌دنبال سازش با طرف مقابل باشد را فردی ترسو، ضعیف و بی‌ارزش می‌دانند.

۳. **سبک اغواگرایانه.** در این سبک، طرفین مذاکره سعی می‌کنند چهارچوب یکدیگر را شناسایی نموده و با طرح سؤالات و ارائه اطلاعات، پذیرفتن اشتباه و گاه ابراز سخنانی اغواکننده و خوشایند طرف مقابل، حریف را به قبول نظرات خود ترغیب کنند (مثل برزیلی‌ها).

مذاکره نوعی ارتباط میان دو طرف برای نیل به توافق پیرامون نیازها و نظرات متفاوت می‌باشد و سبکهای مذاکره در کشورهای جهان تحت تأثیر تفاوت فرهنگها و نظامهای ارزشی متفاوت کشورها قرار می‌گیرد. میزان تأکید بر هر یک از مراحل مذاکره شامل ایجاد رابطه، تبادل اطلاعات، اعمال نفوذ، نتیجه‌گیری و عقد قرارداد نیز متفاوت



نمودار مقایسه روند مذاکرات بین آمریکاییها و ژاپنیها

جدول مقایسه روشهای مذاکره آمریکایی و روسی

موارد	آمریکای شمالی	روسیه
سبک مذاکره	واقعی، تمسک به منطق	اخلاقی ،توجه به ایده‌آلها
مبنای گفت‌و گو	واقعیتهای عینی	ایده‌آلهای ادعا شده
شیوهٔ امتیازدهی	اعطای امتیازات در مراحل اولیه به‌منظور ایجاد رابطه	امتیازات بسیار کم و ناچیز
واکنش‌نسبت به امتیازات‌دریافتی	انجام عمل متقابل به مثل به‌منظورجبران امتیازات دریافتی	تلقی‌امتیازات ارائه‌شده از جانب حریف‌به‌عنوان یک نقطه ضعف و عدم اقدام به‌مقابله به‌مثل
نوع رابطه	کوتاه مدت	عدم رابطه‌ای مستمر
قلمروی اختیار	وسیع	محدود
موضعگیری اولیه	ملایم	افراطی
پایبندی‌نسبت‌به‌مهلت تعیین‌شده	بسیار جدی	نه چندان جدی

جدول تفاوتهای رفتار ژاپنی‌ها، آمریکاییها و برزیلی‌ها

رفتار (تاکتیک)	ژاپنی	برزیلی	آمریکایی
دوره‌های سکوت (تعداد دوره‌های بیشتر از ۱۰ ثانیه در هر سی دقیقه)	۵ر۵	۰	۵ر۲
تداخل محاورات (قطع سخنان یکدیگر، حرف‌زدن بیش از یک نفر در زمان، تعداد در هر سی دقیقه)	٦ر۱۲	٦ر۲۸	۳ر۱۰
نگاه خیره به حریف (دقایقی که در هر دوره ۱۰ دقیقه‌ای به طرف خیره می‌شود).	۳ر۱	۲ر۵	۳ر۳
بیان احساس کردن (به‌جزدست‌دادن در هر سی دقیقه)	۰	۷ر٤	۰

بوده و از تفاوتهای فرهنگی تأثیر می‌پذیرد. رهنمود کلی در مذاکرات عبارت‌اند از: تعیین گروه مذاکره و مشخص‌کردن افراد واجد شرایط ، تجهیز این افراد به اطلاعات مورد نیاز درخصوص موضوع مذاکره شامل ماهیت و موضوع مذاکره، ابعاد گوناگون آن، امکانات و محدودیتهای طرف مذاکره و ... ، طراحی مذاکره شامل تقاضاهای اولیه، سبک‌کار، تقدم و تأخّر موضوعات مطروحه و سایر جزئیات مرتبط . در طرح تقاضای اولیه نباید بهترین پیشنهادات را در ابتدای مذاکره مطرح نمود زیرا طرف مقابل منتظر خواهد بود تا درگامهای بعدی امتیازات بیشتری را دریافت نماید. همچنین بهتر است مذاکره از موضوعات آسانتر که سریعتر مورد اتفاق‌نظرخواهدبود آغاز شود و به‌تدریج که زمینه‌های تفاهم و توافق فراهم شد به موضوعات مشکلتر پرداخت. به‌طور کلی، صبوری، متانت و رعایت احترام متقابل و تطبیق شیوه‌های مذاکره با ویژگیهای محیطی کشور میزبان تأثیر بسزایی در موفقیت مذاکرات خواهد داشت.گرچه‌برقراری ارتباطی مؤثر با طرف مقابل در مذاکره رمز موفقیت به‌شمار می‌آید ولی موانع و مشکلات متعددی بر سر راه آن وجود دارد. اهم این مشکلات عبارت‌اند از: مشکل خوب گوش‌ندادن (شنوندهٔ خوبی نبودن)، فقدان بازخورد، وجود بازخورد ساختگی، انتقادناپذیری، تعصب و جانبداری انتخابی، تأثیرگروه، احساسات،سروصدا، اندازهٔ سازمان، جا و مکان و زمان، زبان ارتباطی، موانع فرهنگی و ارتباطات مکتوب و نوشتاری.

خلاصهٔ فصل پنجم

این فصل به تشریح فرایند مذاکرات در فرایند کلان خرید اختصاص یافته است. در این فصل تعریف و اهداف مذاکره، ارکان مذاکره و مشخصات مذاکره‌کنندهٔ موفق ارائه شده‌است. همچنین ده گام در برگزاری مذاکرات موفق و ۳۰ رهنمود اساسی در مذاکره مورد بحث قرار گرفته است. در بخش بعدی این فصل ، تکنیکها، تاکتیکها و روشهای مذاکره به‌طور مشروح مورد بررسی قرار گرفته تا با مطالعهٔ آنها بتوان کارآمدی مذاکرات مربوط به خرید را افزایش و خطاهای مذاکرات را به حداقل ممکن تقلیل داد. یکی از موضوعات مهم در تحلیل مذاکرات، شناخت سبکهای مذاکره‌ای است که در کشورها یا مناطق مختلف جهان وجود دارد. در این فصل همچنین در شیوهٔ تحلیل چند سبک مذاکره به‌طور تطبیقی ارائه شده تا با مطالعه آن، اثرات سبکهای مذاکرات طرفین مذاکره

هر چه بیشتر معین شده و بدان وسیله بتوان مذاکرات را در نیل به حداکثر خواستهای مطلوب مذاکره‌کنندگان هدایت نمود.

۵-۱۳ پرسشها

الف) تشریحی

۱. شرط کافی برای موفقیت در مذاکرات و علت برتری تعدادی از مذاکره‌کنندگان چیست؟
۲. مذاکره را تعریف نموده و هدف از آن را بیان نمایید.
۳. چه نوع معاملاتی نیازمند به مذاکره می‌باشند؟
٤. ارکان مذاکره را ذکر نموده مشخصات و ویژگیهای مطلوب مذاکره‌کنندگان را بیان نمایید.
۵. اهم خصلتهای لازم جهت موفقیت در مذاکرات چه خصلتهایی هستند؟
٦. ده گام مؤثر جهت برگزاری مذاکراتی موفق را بیان نمایید.
۷. ادوار (دوره‌های) مذاکرات را ذکر و تشریح نمایید.
۸. اقدامات و مراحل انجام کار در یک مذاکره چیست؟
۹. موارد مورد توجه در برنامه‌ریزی قبل از تشکیل جلسات مذاکره کدامند؟
۱۰. محیط مذاکره شامل چه مواردی است؟
۱۱. چهار نتیجهٔ احتمالی مذاکرات را بیان نمایید.
۱۲. فضای مناسب مذاکره تحت تأثیر چه عواملی می‌باشد؟
۱۳. موارد مورد توجه در انتخاب بهترین و مناسبترین زمان مذاکره کدام است؟
١٤. بهترین محل مذاکره چه مکانی است؟
۱۵. ویژگیهای خلاصه متن مذاکره را برشمرید.
١٦. ویژگیهای سخنگو و شنوندهٔ خوب بودن در زمان جلسات مذاکرات چه ویژگیهایی است؟
۱۷. چگونه می‌توان روند مذاکرات را با ارائه پیشنهاداتی تداوم بخشید؟
۱۸. موارد مورد توجه در زمان جمع‌بندی و اختتام جلسه و توافق مطلوب چیست؟
۱۹. روشهای مختلف اختتام جلسه کدام است؟
۲۰. اقدامات لازم جهت جلوگیری از اشتباهات سهوی در اجرای قراردادها در مذاکرات چیست؟
۲۱. راههای افزایش و ارتقای مهارتهای مذاکره را نام ببرید.

۲۲. سی نکته و رهنمود اساسی در مذاکره کدام است؟
۲۳. ویژگیها و مزایا و معایب هر یک از روشهای سلطه‌جویانه و استنتاجی را برشمرید.
۲٤. اهم تکنیکها و فنون مذاکره را بیان نمایید؟
۲۵. تاکتیکهای مذاکره شامل چه اعمالی هستند؟ این تاکتیکها را تشریح نمایید.
۲٦. روشهای مذاکره (ملایم. خشن، منطقی یا اصولی) را تشریح و با هم مقایسه نمایید.
۲۷. سبکهای مذاکره در سطح جهان بر چند نوع می‌باشند؟ آنها را شرح دهید.
۲۸. موارد اختلاف روشهای مذاکره آمریکاییها با روسها در چیست؟
۲۹. تفاوت رفتارهای ژاپنی، آمریکایی و برزیلی‌را در مذاکرات برشمرید.

ب) چهارگزینه‌ای

۱. چرا برخی از افراد بهتر از سایرین از مذاکره نتیجه می‌گیرند؟
الف) برخورداری از مدارج علمی ب) برخورداری‌ازمهارتها وروشهای مذاکره
ج) توان مالی و تولیدی بهتر د) قدرت چانه‌زنی بیشتر
۲. شرط کافی جهت موفقیت در مذاکره:
الف) بهره‌گیری از روشهای علمی ـ جامع و منسجم است.
ب) بهره‌گیری از توان سخنوری بالا
ج) برخورداری از منابع اطلاعاتی بیشتر
د) هیچکدام از موارد بالا
۳. هدف از مذاکره، دستیابی به قیمتی مناسب برای جنسی
الف) با هزینه‌ای کمتر است ب) با کیفیت بالا است.
ج) با کیفیتی مشخص است. د) با کیفیتی پایین است.
٤. ارکان مذاکره عبارت‌اند از:
الف) هدف،روشها، افراد توانمند و اطلاعات
ب) علم بالا، سازماندهی و نظارت مستمر
ج) روشهای مذاکره و شنوندهٔ خوب‌بودن
د) توان مالی بالا، مهارت و اطلاعات کافی
۵. قدرت چانه‌زنی فروشنده به کدام‌یک از موارد ذیل مربوط است:
الف) اطمینان از کسب قرارداد ب) مدت زمان موجود برای مذاکره

ج) علاقهٔ فروشنده‌به‌دستیابی‌به‌قرارداد د) همگی موارد الف و ب وج

۶. قدرت چانه‌زنی خریدار منوط به کدام‌یک از موارد ذیل است:

الف) وسعت و رقابت فروشندگان

ب) توانمندی او در تحلیل و تجزیه هزینه و اطلاعات ضروری

ج) هیچ‌یک از موارد الف و ب

د) موارد الف و ب صحیح است.

۷. مذاکرات هزینه‌ای:

الف) همان مذاکرات قیمتی است.

ب) متفاوت با مذاکرات قیمتی است.

ج) فقط تحلیل بازار است.

د) فقط تحلیل وضعیت عرضه‌کنندگان است.

۸. ایجاد محیط مناسب به معنی:

الف) فضا، مکان و قیمت مناسب است.

ب) زمان، فضا و افکار مناسب است.

ج) فضا، زمان و مکان مناسب است.

د) دوستی، همکاری و مکان مناسب است.

۹. در بسیاری از مذاکرات تجاری:

الف) یک‌بار مذاکره برگزار می‌شود. ب) دو بار مذاکره انجام می‌شود.

ج) چندین دور مذاکره انجام می‌شود. د) مذاکراتی طولانی برگزار می‌شود.

۱۰. نقطهٔ شروع مذاکره که در آن مقاصد و خواسته‌های طرفین مطرح می‌شود:

الف) مرحلهٔاستدلال نام دارد. ب) مرحلهٔ اظهار و ادراک نام دارد.

ج) مرحلهٔ ادراک نام دارد. د) مرحلهٔ اشتراک نام دارد.

۱۱. مرحلهٔ میانی مذاکره که موضوعات مورد علاقهٔ طرفین مطرح می‌شود:

الف)استدلال نام دارد. ب) اشتراک نام دارد.

ج) اظهار و ادراک نام دارد. د) امتیاز نام دارد.

۱۲. به مرحلهٔ توافق نهایی یا انعقاد قرارداد:

الف) اعتبار و اطمینان گویند. ب) اشتراک گویند.

ج) امتیازدهی و اتفاق گویند. د) استدلال گویند.

۱۳. کدام‌یک از نتایج احتمالی مذاکره در بلند مدت‌تر مطلوب است:

الف) من برنده می‌شوم و طرف مقابل بازنده

ب) من بازنده می‌شوم و طرف مقابل هم بازنده

ج) من و طرف مقابل برنده می‌شویم.

د) هیچ‌کدام

۱٤. بهترین زمان مذاکره زمانی است که:

الف) طرف مقابل بیش از ما خواستار معامله باشد.

ب) طرف مقابل مجبور به معامله است.

ج) ما مجبور به معامله هستیم.

د) بودجهٔ کافی برای خرید وجود دارد.

۱۵. دو روش مذاکره عبارت‌اند از:

الف) روش سلطه‌جویانه و روش مشارکتی

ب) روش مشارکتی و روش علمی

ج)روش مؤدبانه و روش سلطه‌جویانه

د) روش سلطه‌جویانه و روش استنتاجی

١٦. در کدام‌یک از موارد ذیل روش استنتاجی مذاکره اعمال شده‌است؟

الف) درک طرف مقابل و تحلیل ضعفهای او

ب) لذت بردن از بحث و جدل با طرف مقابل

ج) انتقاد از طرف مقابل و کنترل طرف مقابل

د) هیچ‌کدام

۱۷. برای جلوگیری از ضرر و زیان و امتیازدهی کدام روش مذاکره زیر مناسب است؟

الف) روش مشارکتی ب) روش استنتاجی

ج) روش سلطه‌جویانه د) روش اکتشافی

۱۸. در کدام مرحله از مذاکره باید در پی کمترنمودن فاصله میان پیشنهادات اولیه و طرف مقابل بود؟

الف) مرحلهٔ آماده‌سازی ب) مرحلهٔ پایانی گفتگو

ج) موارد الف و ب　　　　د) مرحلهٔ چانه‌زنی

۱۹. ایجاد وقفه در مذاکره راهی است برای:

الف) درک توان روحی طرف مقابل

ب) تشخیص سطح انعطاف‌پذیری طرف مقابل

ج) کاهش توان طرف مقابل

د) غلبه بر حریف

۲۰. سبکهای مذاکره در کشورهای مختلف:

الف) متفاوت است.　　　　ب) یکسان است.

ج) غیرقابل شناسایی است.　　　　د) هیچ‌کدام

۲۱. کدام‌یک از موارد زیر صحیح است؟

الف) سبک مذاکرهٔ آمریکاییها کل‌گرا نیست.

ب) سبک مذاکرهٔ چینی‌ها کل‌گرا است.

ج) سبک مذاکرهٔ چینی‌ها مرحله به مرحله است.

د) سبک مذاکرهٔ آمریکاییها مرحله به مرحله است.

۲۲. کدام‌یک از موارد زیر صحیح است؟

الف) چینی‌ها پیرو سبک مصالحه‌اند.

ب) روسها پیرو سبک مصالحه‌اند.

ج) چینی‌ها و روسها پیرو سبک مصالحه‌اند.

د) روسها پیرو سبک مواجهه نیستند.

۲۳. کدام‌یک از کشورهای زیر پیرو سبک ترغیبی یا اغواگرایانه در مذاکره‌اند؟

الف) آمریکاییها　　　　ب) چینی‌ها

ج) برزیلی‌ها　　　　د) انگلیسیها

۲٤. کدام جملهٔزیر صحیح است؟

الف) دورهٔسکوت ژاپنی‌ها در مذاکره بیش از برزیلی‌هاست.

ب) مدت خیره به حریف‌ماندن آمریکاییها بیش از برزیلی‌هاست.

ج) دورهٔ سکوت آمریکاییها در مذاکره بیش از ژاپنی‌هاست.

د) هیچ‌کدام

فصل ششم

مراحل و عملیات، مدارک و اسناد و سازمانها و مقررات درگیر در امر مدیریت خرید

اهداف آموزشی فصل

این فصل به مهمترین مبحث خرید یعنی مراحل و عملیات، اسناد و مدارک و سازمانهای درگیر در امر مدیریت خرید اختصاص دارد. دانشجویان در این فصل با موارد زیر آشنا خواهند شد و قادر خواهند بود تا به سؤالات زیر پاسخ دهند:

- نقش پیش فاکتورها و انواع آنها چیست؟
- در عقد قراردادها غالباً چه نکاتی گنجانده و مورد توجه قرار می‌گیرند؟
- معاملات ارزی چیست و نقش اسناد حمل در بازرگانی و خریدهای خارجی چیست؟
- گردش کار خریدهای خارجی چگونه است و شامل چه مراحلی است؟
- با چه شیوه‌هایی می‌توان بهای کالاها و خدمات را به فروشندگان پرداخت کرد؟
- تعریف، انواع و نقش ضمانتنامه‌ها در خرید خارجی چیست؟
- تعریف بیمه و بیمه‌نامه و انواع آن و نقش آن در خرید چیست؟
- اسناد حمل کالا شامل چه اسنادی است و ویژگی و کاربرد هر یک کدام است؟
- اینکوترمز چیست و چه کاربردهایی در بازرگانی بین‌الملل دارند؟
- گمرک چیست و چه‌تأثیری بر خرید (صادرات و واردات) برجای‌می‌گذارد و راه اثرگذاری آن کدام است؟
- مقررات عمومی صادرات و واردات شامل چه مواردی است و چه نقشی را ایفا می‌نمایند؟

- نقش اتاق بازرگانی و صنایع و معادن در خرید چیست؟
- نقش مراکز تهیه و توزیع در خرید چیست؟

۶-۱ پیش‌فاکتور

(پیش‌فاکتور (P/I : Proforma Invoice) سندی است که توسط فروشنده تنظیم و مهر و امضاءمی‌گردد و شامل مشخصات کامل، نام و نشانی فروشنده و خریدار و نوع کالا و وزن و قیمت واحد و کل آن می‌باشد) پیش فاکتور بنابه درخواست خریدار در یک یا چند نسخه صادرمی‌گردد.دربعضی از مواقع و بنا به مقررات کشور واردکنندهٔ کالا، فاکتور بایستی توسط اتاق بازرگانی (Chamber of commerce) محل گواهی و امضا گردد. گاهاً خواسته می‌شود که صحت امضای اتاق بازرگانی نیز توسط کنسولگری و یا سفارت کشور خریدار و یا وارکنندهٔ کالا تأیید شود. علاوه بر تأییدات فوق ضروری است تا گواهی مبدأ جداگانه‌ای نیز ضمیمهٔ اسناد گردد. غالباً از P/I برای گشایش اعتبار اسنادی بهره گرفته می‌شود. خریدار می‌تواند پس از دریافت پروفرما، نسبت به تحصیل اجازهٔ ورود براساس شمارهٔتعرفهٔ گمرکی از ارگانهای مختلف اقدام نماید و پس از اخذ بیمه‌نامهٔ معتبر اعتباری را برای کالا در بانک افتتاح نماید.

۶-۲ نکات مورد توجه در عقد قراردادها

(قرارداد متن توافقی است که پس از انجام مذاکره میان خریدار و فروشنده منعقد می‌گردد و وظایف و مسئولیتها و ریسک طرفین را مشخص می‌نماید) لذا قراردادها باید به‌حد کافی روشن باشند. هدف اصلی از مفاد قرارداد بازرگانی مشخص کردن وظایف فروشنده تا زمان تحویل کالا به خریدار است. مفاد قرارداد شامل قسمتهای زیر می‌باشد:

- *مشخصات طرفین قرارداد: موضوع و مدت قرار داد،*
- *مبلغ قرارداد*، نوع ارز مورد نظر و اساس پرداخت آن (C&F – FOB و ...)،
- *مشخصات*: که مشخصات دقیق و استانداردهای موضوع قرارداد را بیان می‌نماید،
- *مبدأ و مقصد کالا*: که مبین مبدأ و مقصد حمل کالا و تحویل آن می‌باشد،
- *بسته‌بندی و حمل کالا*: که مسیر و وسیلهٔ حمل کالا را بیان می‌نماید،
- *تحویل کالا*: که با توجه به زمان سفارش و زمان تأخیر تا دریافت سفارش و میزان

موجودی انبار و زمان لازم جهت اخذ مجوزهای ارسال کالا، طوری تعیین می‌شود که خریدار لطمه نبیند،

- *شرایط پرداخت*: مبالغ مربوط به خریدهای به‌عمل آمده و نحوهٔ پرداخت آن‌را بیان می‌نماید.
- *ضمانتنامه*: که‌بردونوع می‌باشد. نوع اول، ضمانت‌نامه پیش‌پرداخت مبنی بر گشایش مالی در بانک با مبلغی معادل ۵ تا ۱۰ درصد از مبلغ کل خرید به نفع خریدار در هنگام پیشنهاد که باید مورد تأیید بانک خریدار قرار گرفته و بدون قید و شرط و مدت‌دار و قابل تمدید باشد تا تغییرات احتمالی با درخواست کتبی خریدار قابل اعمال باشد. مبلغ ضمانت با دستور کتبی خریدار و ارائه اسناد حمل باید قابل کاهش دادن باشد. ضمانتنامه مورد نظر باید با موضوع قرارداد مرتبط باشد و از آن ذکر به‌میان آید. نوع دوم، ضمانتنامهٔ حسن انجام کار جهت اجرای تعهدات فروشنده و ارائهٔ کالا با کیفیت موردنظر می‌باشد که جهت صدور آن، بانک خارجی اعتباری را باید در بانک کشور خریدار به‌وجود آورد تا سپس بانک کشور خریدار برای ذینفع یا فروشنده ضمانتنامه‌ای صادر کند.
- *فورس ماژور یا حوادث غیرمترقبه*:تعریف دقیق مسئولیت در قبال مشکلات آتی غیرقابل پیش‌بینی است که توسط طرفین باید دقیقاً به‌عمل آید.
- *دموراژ*: به پرداخت هزینهٔ وسیله حمل که جهت تخلیه مجبور به توقف بیش از حد باشد دموراژ گویند. بنابراین، در قراردادها ضروری است تا زمان بارگیری و تخلیه و حد مجاز آن دقیقاً مشخص باشد تا در صورت معطلی بیش از حد مجاز، مسئولیت طرفین در قبال هزینه‌های معطلی معین باشد.
- *بازرسی*: کالاها از لحاظ مشخصات و نحوهٔ بسته‌بندی و انطباق آنها با استانداردهای ملی کشور حمل کننده و یا استانداردهای بین‌المللی باید مورد بازرسی قرار گیرند.
- *حمل مجدد*: درصورتی‌که حمل یکسرهٔ کالا از مبدأ به مقصد وجود نداشته باشد باید در میان راه تخلیه و مجدداً بارگیری شود. این موضوع بایددرقراردادها گنجانده شود.
- *حمل به‌دفعات*: در مواقعی که امکان حمل کالاها در یک مرحله وجود نداشته باشد، در صورتی‌که حمل چندمرحله‌ای مقرون به صرفه‌تر باشد و یا زمانی که تولید و ارسال یکجای کالاهای خریداری شده در مدت زمان حمل ممکن نباشد، حمل

به‌دفعات مجاز می‌گردد.

- *حل و فصل اختلافات و داوری و حکمیت*: توسط اتاق بازرگانی بین‌الملل یا اتاق بازرگانی کشوری خاص
- *قسم‌نامه یا تعهدنامه*

۳-۶ نمونه‌ای از یک قرارداد بیع بین‌المللی

Contract

PLACE & DATE:...

SELLER: ....
BUYER: ....
COMMODITY:..
ORIGIN: IRAN

SPECIFICATION:	NITRON	46%
	BIORET	1%
	MOISTURE	0.5%
	COLOUR	PURE WHITE PRILLED
	GRAN SIZE	1-3 MM
	MELTING POINT	132 C˚
	FREE AMMONIA	160 PXT PPM MAX
	OTHERS	FREE FROM ANY HARMFUL SUBSTANCES.

QUANTITY: 5000 MTAT SELLER'S OPTION.
DELIVERY: F.O.B./STOWD (INCOTERMS 1990) ONE SAFE BERTH WITH LIFTING APPLIANCES ABLE TO LOAD FROM BOTH TRUCKS AND BURGES. THE COST OF LOADING FROM TRUCKS AND BARGES AND STOWEGE COSTS TO BE FOR SELLERS'S ACCOUNT. SELLERS TO APPOINT STEVEDORES AND ARRANGE.
TALLY AT THEIR EXPENSE.
DRAFT SURVEY: TO BE ARRANGED JOINTLY BY SELLER AND BUYER.
SHIPMENT: WOULD BE ONE VESSEL OR TWO EQUAL LOTS (SHOULD ADVICE BUYER REQARDING KIND OF VESSEL).
LOADING RATE: 1000 MT PER WEATHER WORKING DAY, FRIADYS AND HOLIDAYS EXCLUDED, EVEN IF USED.
DEMURRAGED: US$2000 PER DAY, PROR ATA
PRICE: 172 US$ PER MT, TOTAL AMOUNT 8,600,000 US$.
DISPATCH: FREE DISPATCH. F.O.B./STOWED BANDAR EMAM KHOMAYNI.
PACKING: IN SEAWORTHY 50 KG P.P. BASS, MARKED "PRODUCT OF ISLAMIC REPUBLIC OF IRAN."

INSPECTION: SGS INSPECTION COMPANY AT BUYER'S EXPENSE.
PAYMENT: THE BUYER ESTABLISHED AN IRREVOCABLE, TRANSFERABLE, STANDBY LETTER OF CREDIT TO THE SELLER'S BANK ISSUED AND/OR CONFIRMED BY A MAJOR WORLD TOP 50 BANK. THE LETTER OF CREDIT SHALL BE MADE PAYABLE TO THE SELLER ON PRESENTATION OF B/L'S REGARDING THE DELIVERIES
P.B.G.: 2% OF TOTAL VALUE OF EACH L/C OR TOTAL QUANTITY.

"DOCUMENTS"
1. SIGED ORIGINAL COMMERCIAL INVOICE IN 3 COPIES.
2. ORIGINAL PACKING LIST EVIDENCING A GREED SHIPMENT IN 3 COPIES.
3. FULL SET ORIGINAL CLEAN ON BOARD BILL OF LOADING IN 5 COPIES.
4. QUANTITY, QUALITY & WEIGHT CERTIFICATE ISSUED BY SEG IN 3 COPIES.
5. CERTIFICATE OF ORIGIN IN 3 COPIES.
6. SHIPPER'S CERTIFICATE THAT COPIES OF B/L AND ORIGINALS OF CERTIFICATE OF ORIGIN ARE INCLUDED WITH THE SHIPMENTS OF GOODS IN 3 COPIES

LAYTIME: VESSEL TO SERVE NOTICE OF READINESS ON ARRIVAL AT LOADOAD PORT BY CABLE, TELEX, OR THROUGH SHIPPING COMPANY'S AGENT SELLER.

SUCH NOTICE TO BE TUNDERED DURING ORDINARY WORKING HOURS AND TO BE IMMEDIATLY ACCEPTED BY SELLER. LAY TIMETO COMMENCE 24 HOURS AFTER ACCEPITANCE OF N.O.R. IF N.O.R. IS TENDERED OUTSIDE ORDINARY WORKING HOURS OR DURING OFFICIAL HOLLIDAYS SUCH NOTICE SHALL BE DEEMED AS IT WAS SERVED AT 7:00 HOURS NEXT WORKING DAY.

"PROCEDURES"
A.THIS CONTRACT SHOULD BE SIGNED AND STAMPED BY BOTH PARTIES.
B. BUYER'S BANK ISSUES PRE-ADVICE L/C.
C. SELLER'S BANK ISSUES CONFIRMATION OF 2% P.B.G. IS BLOCKED.
D.THE L/C WILL BE OPERATIVE AUTOMATICALLY UPON RECIPT OF 2% P.B.G.
E.LOADING WOULD BE COMMENCED WITHIN 25-30 DAYS FROM THE DATE OF RECIPT OF THE L/C BY SELLER.

ARBITRATION: IF ANY DISPUTE, ARISE OUT OF THIS BUSINESS IT WILL BE SETTLED IN AMICABLE WAY BETWEEN BOTH PARTIES. IF NO SETTLEMENT IS REACHED, IT WILL BE REFERED TO THE NOMINATED ARBITRATOR WHICH IN THIS DEAL IS Dr.AMIN. DEFAULTER WILL BE CHARGED WITH COST OF ARBITRATION.
FORCE MAJURE: AS DEFINED IN ICC DOCUMENT. THIS CONTRACT MUST

BE SIGNED IN TWO ORIGINALS BY EXCHANGE OF AIR AMIL ONE FOR BUYER AND THE OTHER FOR SELLER, BOTH ORIGINALS BEING EQUALLY AUTHENTIC, BUT THIS CONTRACT SIGNED BY FAX WILL BE ALSO EQUALLY AUTHENTIC, IN ORDER TO ACCELERATE THIS TRANSACTION.

"LEGAL ADDRESSES"

SELLER: ....

BUYER: ....

٦–٤ معاملات ارزی و اسناد حمل

در معاملاتی که خریدار و فروشنده در کشورهای مختلف باشند، خریدار از طریق مکاتبه یا تماس مستقیم سفارش خرید داده و فروشنده نیز بهای کالای مورد سفارش را با توجه به‌درجهٔ شناسایی و اعتماد دو نوع رابطه خریدار با وی تعیین نموده و نحوهٔ پرداخت آن‌را تعیین می‌نماید.(به‌عملیات پرداخت بهای کالا یا خدمات از طریق سیستم بانکی بین‌المللی و مبادلهٔ اسناد مربوطه «معاملات ارزی» گویند.) بانکها برای جلوگیری از ایجاد مشکلات عدم پرداخت و یا عدم تحویل کالای مورد معامله در مقابل دریافت کارمزد، نقش واسطه را بر عهده می‌گیرند، بدین ترتیب که فروشنده پس از توافق و عقد قرارداد با خریدار، کالا را به مقصد حمل نموده و اسناد حمل مربوطه را به بانک خود تسلیم می‌نماید تا برای بانک گشایش کنندهٔ اعتبار یا بانک خریدار ارسال شود و پس از ظهرنویسی به خریدار تسلیم شده و وجوه مورد نظر به فروشنده پرداخت شود. شیوه‌های مختلفی برای پرداخت بهای کالاها و خدمات مورد سفارش به فروشنده در خارج از کشور وجود دارد که اهم آنها عبارت‌اند از: اعتبار اسنادی، بروات ارزی و حواله‌های ارزی.

٦–٥ خرید خارجی

(مهمترین دلایل خرید خارجی، بهره‌گیری از مزیت نسبی در بازرگانی بین‌الملل، ایجاد ارزش افزوده و درنهایت افزایش درآمد ملی کشور می‌باشد.) امروزه یک کشور هر چقدر هم که مترقی باشد باز هم قادر نخواهد بود به تنهایی کلیهٔ نیازمندیهایش را خود مرتفع نماید. بازرگانی خارجی نیازمند به انجام خرید خارجی است. اولین مرحله برای خرید خارجی، تماس با فروشنده یا فروشندگان کالای مورد نظر و درخواست پیش‌فاکتور از آنها می‌باشد. همان‌گونه که سابقاً ذکر شد، پیش‌فاکتور یا پروفرما فرمی

است که کلیهٔ مشخصات کالای مورد نظر برای معامله از لحاظ قیمت، نوع، مشخصات فنی، وزن و همچنین اطلاعات لازم در مورد فروشندهٔ کالا در خارج را دربردارد. پیش‌فاکتور پس از امضاء و تأیید و مهر شدن از طرف کنسولگری کشور واردکننده، برای خریدار ارسال می‌شود. خریدار پیش فاکتور را به‌همراه تقاضا و درخواست خرید کالا به واحد تدارکات یا بازرگانی ارسال می‌نماید. واحد بازرگانی سازمان پس از بررسی پیش‌فاکتورهای دریافتی و تأیید قیمت، مشخصات فنی و سایر شرایط لازم، اقدام به گزینش کمپانی برتر می‌نماید. پس از تأیید مقامات تصمیم‌گیرنده و تماس با بانک و گشایش اعتبار اسنادی و انجام تشریفات مربوطه، اقدام به واردات و معامله می‌شود. بدیهی است که ضرورت خرید (عدم ساخت و اجاره و...) باید پس از تعیین شدن نیازمندیها و برنامه‌ریزی جهت سفارش خرید مورد تأیید قطعی قرار گیرد و با توجه به سیاستهای موجود از طروق مختلف نظیر استعلام بها، مناقصهٔ آزاد، مناقصهٔ محدود، مذاکرات و تماسهای حضوری یا تلفنی و فاکس و اینترنت و... بهره گرفته شود.

۶-۶ گردش کارخریدخارجی و مزایای گشایش اعتبار

پس از تعیین نیازمندیها و قطعی شدن آن توسط خرید خارجی، مراحل زیر طی می‌شود:

۱. دریافت پیش فاکتور یا پروفرما،

۲. انتخاب شرکت فروشنده و تأمین اعتبار مالی،

۳. تکمیل فرم درخواست ثبت سفارش،

۴. اخذمجوزهای‌لازم بر مبنای راهنماییهای جدول آیین‌نامه صادرات و واردات سال،

۵. تخصیص ارز (بر مبنای سهمیه‌ها) توسط دستگاه یا سازمان متبوعه در موارد خاص،

۶. اخذ تأییدیه از مرکز تهیه و توزیع کالای مربوطه یا سایر مراجع ذیربط در صورت لزوم،

۷. تنظیم بیمه‌نامه از طرف خریدار یا فروشنده طبق قرارداد،

۸. اخذ شمارهٔ اعتبار اسنادی، تخصیص ارز توسط بانک،

۹. گشایش اعتبار و ارسال کالا،

۱۰. ورود و ترخیص کالا

بهره‌گیری از اعتبار اسنادی از محاسن فراوانی برخوردار است. اهم آنها عبارت‌اند از:

۱. فروشنده در قبال ارائهٔ اسناد حمل مطابق با شرایط اعتبار، وجه اعتبار را دریافت می‌نماید.

۲. امکان نظارت بر تاریخ حمل کالا و تاریخ نهایی پرداخت وجه وجود دارد.

۳. تحصیل اسناد حمل مطابق مفاد موافقت اولیه تحت شرایط قرارداد میان طرفین ممکن است.

٤. اطمینان از اینکه وجه فروشنده بعد از انتقال و فک مالکیت کالا پرداخت می‌شود.

۵. اطمینان فروشنده از اینکه بعد از ارائهٔ اسناد حمل، وجه قابل دستیابی خواهد بود.

٦. خریدار و فروشنده به‌جای طرف بودن با هم، با بانک طرف حساب خواهند بود.

۷. امکان کسب تسهیلات اعتباری در مقابل اعتبار گشایش یافته از بانک خریدار برای تهیه کالای مورد سفارش برای فروشنده بیشتر خواهد بود.

٦-۷ شیوه‌های پرداخت بهای کالاها و خدمات به فروشندگان خارجی

۱) اعتبار اسنادی

قراردادی است که به‌موجب آن، بانک کارگزار خریدار به درخواست و دستور او، بانک دیگری را به نام بانک کارگزار ذینفع مجاز می‌دارد تا چنانچه ظرف مدت اعتبار، فروشنده اسناد حمل کالای سفارش شده را طبق شرایط مندرج در قرارداد به آن بانک (بانک کارگزار خریدار) تسلیم نماید، حداکثر تا مبلغ اعتبار به او پرداخت شده و سپس اسناد مزبور را جهت واگذاری به خریدار برای بانک دستور دهنده ارسال دارد. انواع اعتبار اسنادی عبارت‌اند از:

الف) *اعتبار اسنادی صادراتی یا وارداتی*

ب) *اعتبار اسنادی برگشت‌پذیر یا ناپذیر:* اگر برای خریدار تا قبل از سررسید برگشت‌پذیرباشد به آن اعتبار اسنادی برگشت‌پذیر گویند. در غیر این‌صورت برگشت‌ناپذیر می‌باشد.

ج) *اعتبار اسنادی تأیید شده یا نشده:* اگر اعتبار خریدار از سوی بانکی دیگر تأیید گردد به آن اعتبار اسنادی تأیید شده گویند و درغیراین‌صورت به آن اعتبار اسنادی تأیید

نشده گویند.

د) *اعتبار اسنادی قابل یا غیرقابل انتقال:* (به‌نام افرادی غیر از ذینفع)

هـ) *اعتبار اسنادی قابل تقسیم یا غیرقابل تقسیم:* در صورت قابل تقسیم بودن ذینفع قادر به تقسیم آن خواهد بود.

و) *اعتبار اسنادی یک یا چندمرحله‌ای:* در نوع چند مرحله‌ای، برداشت مبلغ اعتبار طی چندمرحله قبل از ارائهٔ اسناد قطعی حمل کالا در مقابل توزیع آن با تسلیم سفته و ضمانتنامه ممکن می‌باشد.

ز) *اعتبار اسنادی گردان یا معمولی:* در نوع اول، پس از هر بار استفادهٔ ذینفع، همان مبلغ مجدداً ترمیم می‌شود و لذا مبلغ اعتبار همیشه معادل با مبلغ اولیهٔ گشایش خواهد بود.

ح) *اعتبار اسنادی اصلی یا فرعی:* اعتبار اسنادی اصلی بر مبنای تقاضای مشتری و توسط بانک وی به نفع فروشنده افتتاح می‌شود ولی نوع فرعی آن بر مبنای تقاضای ذینفع اولیهٔ اعتبار و توسط بانک اعتبار دهندهٔ اعتبار اصلی به نفع شخص ثالث افتتاح می‌شود.

ط) *اعتبار اسنادی مدت‌دار:* مدت اعتبار ۳۰، ٦۰ و یا ۹۰ روزه توسط بانک کارگزار تعیین می‌شود.

۲) بروات ارزی

الف) *برات ساده:* براتی است که با اسناد حمل همراه نیست اما کامل بوده و توسط دارندهٔ برات صادر شده و حاکی از طلب‌براتکش از برات‌گیر در معاملات بازرگانی است.

ب) *برات اسنادی:* براتی است که به‌همراه اسناد حمل کالا ارسال می‌شود.

ج) برات دیداری: براتگیر به محض دریافت باید نسبت به پرداخت آن اقدام کند. این نوع براتها به‌همراه اسناد حمل ارسال می‌شوند.

د) *برات مدت‌دار:* برات ۳۰-٦۰-۹۰ روزه از تاریخ رؤیت یا از تاریخ حمل می‌باشد و معمولاً نیز با اسناد حمل همراه می‌باشد.

۳) حواله‌های ارزی

الف) *حواله کتبی:* دستور پرداختی است که توسط پست ارسال می‌شود.

ب) *حواله تلگرافی:* به حواله‌ای که جهت کاهش هزینه‌ها و سوءاستفاده‌ها با علایم قراردادی توسط بانکها ارسال می‌شود گویند.

ج) چک *بانکی*: چکی است که بر حسب تقاضای واگذار کننده، بانک دریافت‌کننده چکی بر عهدهٔ یکی از کارگزاران خود به‌نفع واگذار کننده صادر و همراه نامه‌ای برای او ارسال می‌نماید.

٦-٨ مدارک متداول جهت گشایش اعتبار

تعدادی از مدارک متداول جهت گشایش اعتبار عبارت‌اند از:

(۱. فرم درخواست گشایش اعتبار اسنادی، ۲. تعهدنامهٔ ورود و ترخیص کالا، ۳. تعهدنامهٔ قبول نوسانات و تغییرات نرخ ارز، ٤. تعهدنامهٔ واریز نقدی الباقی اعتبار، ٥. پروفرما، ٦. اوراق ثبت سفارش، ۷. اصل بیمه‌نامه، ۸ گواهی انجام مناقصه، ۹. کارت بازرگانی،۱۰. مجوز سازمان یا سازمانهای ذیربط، ۱۱. مجوز وزارت)

٦-۹ پیگیریهای ضروری در خریدهای خارجی

جهت جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان، خریداران باید اقدامات زیر را به اجرا درآورند:

الف) پیگیریهای قبل از حمل. که بعد از گشایش اعتبار توسط خریدار انجام می‌شود و شامل:

۱. مطلع نمودن فروشنده از شمارهٔ اعتبار گشایش یافته،

۲. دریافت اطلاعات مربوط به حمل کالا و درخواست گزارش وضعیت حمل،

۳. بررسی‌وضعیت حمل و دریافت ترخیصیه می‌باشد.

ب) پیگیریهای مربوط به خرید کالا. شامل اقداماتی است که پس از گشایش اعتبار، قبل از دریافت و ترخیص کالا به‌علت بروز مشکلات فنی درحمل یا عدم حمل به‌موقع باید به اجرادرآید و شامل موارد زیر می‌باشد:

- اطلاعات قبل از گشایش اعتبار شامل دریافت تعهد ارائه قیمت و دریافت ضمانتنامه،
- تعهدات مطروحه در مدت اعتبار شامل افزایش قیمت و عدم ارسال به‌موقع کالا به‌خاطر گرانی قیمت: در این‌خصوص باید ضمانتنامه دریافت کرد تا فروشنده به تعهداتش عمل نماید.
- مغایرت در کالاهای خریداری شده: در این‌گونه موارد باید اقدامات زیر را عملی نمود:
  - مطلع نمودن فروشنده از وجود مغایرت،

- درخواست بازرسی از یک بازرسی بین‌المللی و ارائه گواهینامهٔ لازم،
- جلوگیری از پرداخت مبلغ ضمانتنامه به فروشنده در صورت وجود ضمانتنامه،
- آزمایش کالاهای دریافت شده در مقایسه با نمونه‌های دریافتی،
- جمع‌آوری مدارک فوق و مطلع نمودن مسئولین بانک گشایش‌کنندهٔ اعتبار و بانک‌کارگزار از جریان امر و محاسبهٔ زیان احتمالی.

٦-١٠ ضمانتنامه‌های ارزی

عقد ضمان عبارت‌است از اینکه شخص مالی را که برذمه‌دیگری است به عهده بگیرد. متعهد را ضامن، طرف دیگر را مضمون له و شخص ثالث را مضمون عنه می‌گویند. پس از عقدضمان، بدهی مدیون به ضامن منتقل می‌شود و طلبکار برای وصول طلب خود حق مراجعه به مدیون را نداشته و باید فقط به ضامن مراجعه نماید. چنانچه ضمانت تضامنی باشد طلبکار می‌تواند به‌ضامن و مدیون اصلی مجتمعاً مراجعه نماید. طرفهای چهارگانهٔ ضمانتنامهٔ ارزی که ممکن است اشخاص حقیقی یا حقوقی باشند عبارت‌اند از:

۱. **مضمون‌عنه (Guaranteed Party)**. مدیران‌اصلی،دستوردهنده و ضمانت‌خواه

۲. **ضامن (Guarantor)**. بانک صادرکنندهٔ ضمانت

۳. **بانک دستوردهنده (Correspondent)**. بانک خارجی یا کارگزار

٤. **مضمون‌له (Beneficiary)**. شخص حقوقی که ضمانت به‌نفع و به‌نام او توسط بانک صادر می‌شود. درصورتی که مضمون‌عنه از ایفای تعهدات خود سرباز زند و یا قادر به ایفای تعهدات خود نباشد مضمون‌له قادرست از مبلغ ضمانتنامه استفاده بنماید.

٦-١١ انواع ضمانتنامه‌های ارزی

٦-١١-١ مراجعات کارگزاران یا بانکهای خارجی به ما

الف) ضمانتنامه شرکت در مناقصه یا مزایده

Letter of Guarantee for Tender or Bid Participation.

ب) ضمانتنامهٔ حسن انجام یا اجرای قرارداد

Letter of Guarantee for Good Execution or Performance of Contract

ج) ضمانتنامهٔ استرداد پرداخت

Letter of Guarantee for Refund of Advance Payment

د) ضمانتنامهٔ کارگزاران توسط ما

Our Confirmation of the Letter of Guarantee Issued by Our Correspondents.

هـ) ضمانتنامه صادره به‌نفع ما جهت پرداخت وام یا اعطای اعتبار و حق اضافه برداشت در حسابجاری به اشخاص حقیقی یا حقوقی

Letter of Guarantee Issued in our Favour to Grant Loan or Credit Facilities to Persons or Firms in IRAN

و) تسلیم ضمانتنامهٔ کارگزاران بدون قید مسئولیت برای بانک خودمان به ذینفع

ز) گواهی صحت امضای ضمانتنامهٔ کارگزاران و تسلیم آن به ذینفع

٦-۱۱-۲ مراجعات ما به‌کارگزاران یا بانکهای خارجی

الف) ضمانتنامه‌های صادرهٔ ما جهت پرداخت ارز به‌نفع مؤسسات یا بانکهای خارجی

ب) تعهد انتقال ارز صادرهٔ ما به‌نام بانکها یا مؤسسات خارجی

راههای مختلفی برای شناسایی کارگزاران معتبر وجود دارد. اولین راه مؤثر، ادارهٔ خارجه یا بین‌الملل بانکها، مراجعهٔ به نشریهٔ سالانهٔ بانکداران دنیا و سفارتخانه‌های کشور در سرتاسر جهان می‌باشد به‌نحوی که بتوان اطلاعات لازم را درخصوص سپرده، میزان اعتبار و اوضاع مالی کارگزاران به‌دست آورد. کارگزار بانکی است که با آنها رمز کلمات قراردادی و نمونه امضاها رد و بدل می‌شود و از طریق دستورات تعهدآور طرفین از آنها استفاده نموده و با آنها روابط کارگزاری داریم.

صدور ضمانتنامهٔ مناقصه جهت شرکت اشخاص حقیقی یا حقوقی و تسلیم آن به ذینفع از طریق درخواست این اشخاص از بانکدار خود در مقابل وثائق آنها به اجرا درخواهد آمد. اهم نکات مندرج در ضمانتنامه‌های مناقصه (مهمترین نوع ضمانتنامه‌ها) عبارت‌اند از:

۱. درخواست کارگزار مبنی بر صدور ضمانتنامه،
۲. نام و آدرس ذینفع به‌طور کامل و صحیح،
۳. نام و آدرس شرکت‌کننده در مناقصه،
٤. موضوع مناقصه حاوی شمارهٔ مناقصه و تاریخ انجام آن،
٥. مبلغ ضمانتنامه و سررسید آن،
٦. شرایط و نحوهٔ مطالبهٔ مبلغ ضمانتنامه،

در صورتی‌که مضمون‌عنه قبل از انقضای سررسید تعهد خود را انجام داده باشد و مراتب نیز کتباً از جانب مضمون‌له به بانک ضامن جهت ابطال اعلام شود و یا در صورتی‌که

مضمون‌عنه در مناقصه برنده نشود، ضمانتنامهٔ مناقصه قبل از سررسید باطل می‌گردد.

ضمانتنامهٔ حسن انجام کار علاوه بر خرید و فروش، جهت نصب ماشین‌آلات و یا تعمیرات و انجام خدمات نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. با تهیه و صدور ضمانتنامه و ارسال آن برای ذینفع، نامه‌ای برای کارگزار ارسال می‌شود تا مبنای دستور مطالبهٔ کارمزد و هزینه‌های مربوطه قرار گیرد. ضمانتنامه‌های حسن انجام کار مدتهایی طولانی را دربرمی‌گیرند و از سایر انواع ضمانتنامه‌ها برای بانک سودآورتر می‌باشد.

درصورتی‌که ضمانتنامه‌ها مشروط صادر شود باید به رعایت شروط آن مطمئن بود. اهم این شروط عبارت‌اند از:

الف) شرط قابل تقلیل بودن مبلغ ضمانتنامه در مقابل ارائه اسناد حمل قابل قبول و یا موافقت ذینفع.

ب) شرط قابل تمدید بودن سررسید ضمانتنامه که در آن مضمون‌عنه در پی‌رهایی هرچه زودتر از بار تعهدات مالی خود و ذینفع درصدد تمدید هر چه بیشتر آن می‌باشد. گاهی اوقات سررسید ضمانتنامه در صورت تمدید سررسید اعتبار اسنادی و برای همان مدت بدون احتیاج به مراجعه به کارگزار قابل تمدید خواهد بود.

ج) شرط‌گشایش اعتبار اسنادی که در آن معتبر شدن ضمانتنامه منوط به گشایش اعتبار اسنادی مورد لزوم ضمانتنامه خواهد بود وگرنه ضمانتنامه فاقد ارزش خواهد بود.

د) شرط فورس ماژور به تصریح دقیق پیش آمدهایی که بر ضمانتنامه مؤثر واقع می‌گردند ودرصورت نامشخص بودن وعدم تعیین دقیق آنها اشکالات بعدی را فراهم می‌نمایند می‌پردازد.

۶-۱۲ بیمه و بیمه‌نامه

بیمه‌نامه یکی از اسناد مهم و اصلی در تجارت کالا می‌باشد. خریداران برای جبران خسارات احتمالی وارده بر کالاهای مورد معامله باید برای گشایش اعتبار قبلاً بیمه‌نامه لازم و مناسب جهت حمل کالای مورد سفارش خود را دریافت نموده و در اختیار بانک قرار دهند. بیمه عقدی است که به موجب آن یک‌طرف تعهد می‌کند در ازاء دریافت وجه یا وجوهی از طرف دیگر، در صورت وقوع یا بروز حادثه، خسارت وارده بر او را جبران نماید. و یا وجه معینی را به او بپردازد. در بیمه‌نامه‌ها، متعهد را بیمه‌گر

(Insurance) ، ذینفع بیمه را بیمه‌گذار (Beneficiary) وجه‌پرداختی بیمه‌گذار به بیمه‌گر را حق بیمه (Premium) و موضوع بیمه را Assured گویند. در انتخاب بیمه‌گر باید دقت کافی مبذول داشت تا از شهرت و اعتبار و توان مالی کافی برای ایفای تعهداتشان برخوردار باشند. غالباً کشورها، بیمه‌نامه‌های کشور خود را در گشایش اعتبارات اسنادی ارجحتر می‌دانند. در بیمه‌نامه‌ها نام و محل اقامت بیمه‌گذار، نوع و مشخصات کالاهای بیمه شده، مبدأ حمل و مقصد کالا، مدت اعتبار بیمه‌نامه، مبلغ بیمه، میزان حق بیمه و نوع حق بیمه ذکر می‌شود.

بیمه به‌شکل کنونی آن در اواخر قرون وسطی و در بنادر معروف ایتالیا، اسپانیا، بلژیک، هلند، انگلستان و فرانسه آغاز گردید به‌طوری‌که در ابتدا به‌صورت قراردادهای وام تجهیز کشتی به اجرا درمی‌آمد. هدف از آن نیز جلوگیری از خطرات و خسارتهای کلان ناشی از خطرات دریایی بود به‌نحوی که صرافان، پولی را به تجهیزکنندگان می‌پرداختند تا اگر کشتی سالم برگشت پولی را با درصدی بین ۱۵ تا ٤۰ درصد بیشتر پس‌می‌گرفتند و اگر کشتی خسارت می‌دید، از گرفتن آن صرفنظر می‌کردند. در قرون وسطی پیشه‌وران هرصنف، اتحادیه یا انجمنهای مخصوصی را تشکیل دادند که با دریافت‌حق‌عضویت، از اعضای خود در برابر حوادث آتش‌سوزی، سیل، تلف‌شدن حیوانات و دزدی، حمایت مالی به‌عمل می‌آوردند. با سپری شدن قرون ۱۳ و ١٤ و توسعهٔ تجارت و بانکداری،مقاوله‌نامه‌هایی بین مالکین کالا و صاحبان کشتی به‌وجود آمد که خسارتها را بین خودشان سرشکن می‌کردند. در زمینهٔ حمل‌ونقل دریایی، قراردادهای وام تجهیز کشتی رفته‌رفته به‌شکل قراردادهای بیمهٔ امروزی درآمد و از قرون ١٤ و ١٥ در بنادر مهم اروپا روبه توسعه گذارد.

در ایران از سال ۱۳۱۰ تا ۱۳١٤ حدود ۲۳ شرکت بیمه خارجی فعال بودند. از سال ۱۳١٤ به بعد و تأسیس شرکت سهامی بیمه ایران، از تعداد این شرکتها کاسته شد و در دوران انقلاب اسلامی ۱۰ شرکت خصوصی بیمه نیز ملی شدند. بیمهٔ تأمین اجتماعی نیز از سال ۱۳۲٤ شروع به کار نمود.

٦-۱۳ انواع بیمه‌ها

بیمه‌های جبران خسارت فقط ضرر و زیان مالی بیمه‌گزاران یا استفاده‌کنندگان از بیمه را

به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم جبران می‌کند و جنبهٔ انتفاعی ندارند. مسئولیت بیمه‌گر عبارت است از تفاوت قیمت مال بیمه‌شده بلافاصله قبل از وقوع حادثه با قیمت باقیماندهٔ آن بلافاصله بعد از حادثه و خسارت حاصله که به‌صورت پول نقد پرداخت خواهد شد، مگر اینکه حق تعمیر یا عوض برای بیمه‌گر در سند بیمه پیش‌بینی شده باشد. در این صورت، بیمه‌گر ملزم است موضوع بیمه را در مدتی که عرفاً کمتر از آن نمی‌شود تعمیر و یا عوض را تهیه و تحویل نماید. در هر صورت، حداکثر مسئولیت بیمه‌گر از مبلغ بیمه شده تجاوز نخواهد کرد (ماده ۱۹ قانون بیمه سال ۱۳۱۶).

بیمه‌های سرمایه‌ای بیمه‌هایی است که هدف آن ایجاد یا پرداخت سرمایه یا مستمری به استفاده کننده از بیمه است و به هیچ‌وجه قصد بیمه‌گر، جبران زیان وارده به بیمه‌گزار به علت حادثهٔ موضوع بیمه نیست. این نوع بیمه‌ها عبارت‌اند از: بیمه‌های عمر و بازنشستگی، بیمه‌های حوادث منجر به فوت یا نقص عضو یا از کارافتادگی دایم عضوی و بیمه‌های تعهد سرمایه به نفع شخص ثالث. چون در همهٔ این بیمه‌ها، تعهد بیمه‌گر پرداخت مبلغی به‌عنوان سرمایه یا غرامت (یکجا یا به‌صورت مستمری) به استفاده‌کننده یا استفاده‌کنندگان آن است، این مبالغ همیشه به‌طور مشخص در بیمه‌نامه یا الحاقی‌های مربوط به آن (قبل از وقوع حادثهٔ موضوع بیمه) تعیین می‌شود.

بیمهٔ عمر ازجملهٔ مهمترین بیمه‌های سرمایه‌ای می‌باشد. بیمه عمر قراردادی است که به‌موجب آن بیمه‌گر در مقابل دریافت حق بیمه متعهد می‌شود در صورت فوت بیمه‌شده در دوره‌ای معین، سرمایه یا مستمری تعیین شده در قرارداد را طبق شرایط بیمه به بیمه‌گزار یا شخص تعیین شده از طرف او بپردازد. بیمه‌های عمر بیمه‌هایی هستند که در آنها انجام تعهدات بیمه‌گر تابعی از احتمال فوت یا حیات بیمه‌شده در طول مدت بیمه است.

در بیمه‌های حوادث شخصی اعم از انفرادی یا دسته‌جمعی، تعهدات بیمه‌گر شامل پرداخت سرمایه فوت و نقص عضو دایم کلی یا جزئی و غرامت از کارافتادگی موقت یا دایم و جبران هزینه معالجه جراحات ناشی از حوادث مشمول بیمه است. بیمه‌های مذکور، به‌جز بیمه پرداخت هزینهٔ معالجه جراحات ناشی از حوادث، بیمه‌های خسارتی شمرده نمی‌شود بلکه بیمهٔ غرامتی است با این تفاوت که آزادی در پرداخت حق بیمه و یا فسخ یک جانبهٔ بیمه‌نامه از طرف بیمه‌گذار وجود ندارد. بیمه‌های حوادث

به نفع شخص ثالث بی‌نام که به دو قسمت مسافران یا سرنشینان بی‌نام وسایل نقلیه موتوری زمینی و بیمه‌های جبران صدمات بدنی اشخاص ثالث تقسیم می‌شود جزءبیمه‌های غرامتی می‌باشند. به‌طورخلاصه، بیمه‌های اشخاص غیر از بیمه‌های عمر را، بیمه‌های غرامتی گویند. از آنجا که حداکثر مدت بیمه‌های عمر زندگی یکسال است، جهت انجام تعهدات مالی بیمه‌گران ناچار به نگهداری وجوهی از حق بیمه‌های دریافتی (پس از کسورات) در حسابهای مختلفی تحت عنوان ذخایر فنی هستند.

بنابرمصوبه هیئت وزیران، بانکها موظفند در هنگام گشایش اعتبار از واردکنندگان درخواست بیمه نامهٔ باربری که توسط یکی از شرکتهای بیمهٔ ثبت شده در ایران صادر شده باشد بنمایند. به‌عنوان مثال، در بیمه‌نامه‌های دریایی، بیمه‌گر تعهدات خود در قبال بیمه‌گزار را در ایران در چهار بخش زیر تصریح می‌نماید:

۱. بیمه‌نامه Free from Particular Average).F.P.A). بدون تعهد به جبران خسارت خاص: در این نوع بیمه‌نامه، بیمه‌گر تعهدی در پرداخت خسارات خاص و جزئی ندارد و تنها در مورد حوادث تصادف، به گل نشستن و غرق شدن و یا آتش گرفتن اجرا می‌شود.

۲. بیمه‌نامه باربری از بین رفتن تمام کالا

۳. بیمه‌نامه باربری با شرایط With Particular Average)W.A). در این نوع بیمه‌نامه، بیمه‌گرعلاوه بر پرداخت خسارات عمومی، متعهد به پرداخت خسارات خاص یا جزئی نیز می‌باشد که باید میزان و مبلغ خسارات بیشتر از درصد فرانشیز ذکر شده در بیمه‌نامه باشد.

٤. بیمه‌نامه‌دریایی‌باشرایط تمام خطرات (All Risk) در این نوع بیمه‌نامه‌ها، بیمه‌گر متعهد است کلیهٔ خسارتهای ناشی از خطرات دریایی را از زمان خروج کالا از انبار فروشنده یا از بندر مذکور در بیمه‌نامه تا زمان تخلیهٔ کالا در بندر مقصد و یا تحویل آن به بیمه‌گذار براساس شرایط بیمه‌نامه و استثنائات آن پرداخت نماید. خسارات پرداختی در این نوع بیمه‌ها بدون کسر فرانشیز خواهد بود.

بیمه محلی نیز نوع دیگری از بیمه می‌باشد. چنانچه مدت بیمه‌نامهٔ باربری در گمرک منقضی شود، گمرک موظف به بیمهٔ کالاها بوده و نوع آن تصاعدی و تابع مدت توقف کالا در گمرک است. به این بیمه، بیمهٔ محلی گویند.

۱۴-۶ تقسیم‌بندی کلی بیمه‌ها

بیمه‌ها از نظر اجرایی به بیمه‌های اجباری و اختیاری تقسیم می‌شود. بیمه‌های اجباری بیمه‌هایی هستند که اجرای آنها از نظر حفظ منافع عمومی یا مقررات بین‌المللی یا مصالح اجتماعی و غیره از طرف قانونگذار اجباری شده است (نظیر بیمه‌های اجتماعی کارگران). بیمه‌های اختیاری بیمه‌هایی هستند که اجرای آنها اختیاری است و طیف وسیعی از انواع بیمه‌های اموال و منافع و مسئولیتها و حوادث شخصی و بیمه‌های عمر و درمان را دربرمی‌گیرد. بیمه‌های اختیاری به‌صورت غیرانتفاعی یا تعاونی و به‌صورت بازرگانی به‌وسیلهٔ دولت و یا بخش خصوصی اداره می‌شود.

بیمه‌های بازرگانی را می‌توان از دیدگاههای مختلف به‌شرح زیر دسته‌بندی نمود:

۱. از نظر انجام تعهدات بیمه‌گر

۱-۱) **بیمه‌های جبران خسارت.** بیمه مستقیم شامل گروه بیمه‌های اموال و منافع و بیمه غیرمستقیم نظیر مسئولیت حقوقی ـ درمان ـ اعتبارات و صادرات)

۱-۲) **بیمه‌های‌سرمایه‌ای.** انواع‌بیمه‌های حوادث شخصی ـ غرامت ـ فوت‌ونقص عضو ـ از کار افتادگی ـ عمر ـ مستمریها و بازنشستگی)

۲. از نظر نوع مورد بیمه یا بیمه‌شده

۲-۱) بیمه اموال و منافع

۲-۲ بیمه مسئولیت حقوقی

۲-۳ بیمه‌های اشخاص

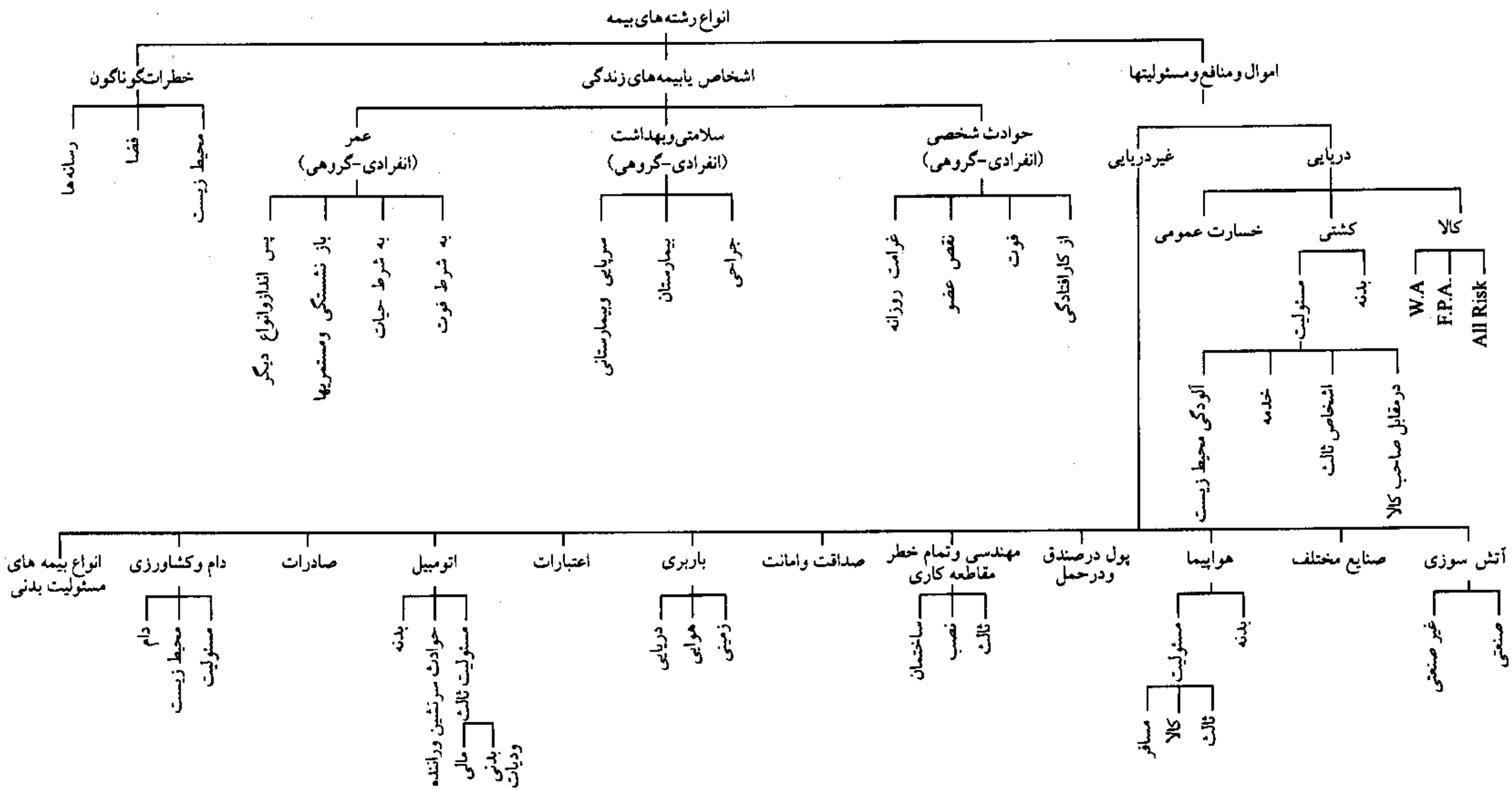
۲-۴ بیمه‌های دام و کشاورزی)

۳) **ازنظرموقعیت‌جغرافیایی.** شامل بیمه‌های زمینی، هوایی، دریایی، داخلی و بین‌المللی)

۴. به‌صورت ترکیبی از موارد ۲ و ۳

۴-۱ بیمه‌های اموال و منافع

۴-۱-۱ *دریایی.* بیمه‌کشتی (بدنه و مسئولیت) ـ کالا و مسافران ـ خدمه و آلودگی محیط‌زیست



انواع رشته‌های بیمه
اموال ومنافع ومسئولیتها
اشخاص یابیمه‌های زندگی
خطرات‌گوناگون
دریایی
غیردریایی
کالا
W.A
F.P.A.
All Risk
کشتی
بدنه
مسئولیت
آلودگی محیط زیست
خدمه
اشخاص ثالث
درمقابل صاحب کالا
خسارت عمومی
حوادث شخصی
(انفرادی-گروهی)
از کارافتادگی
فوت
نقص عضو
غرامت روزانه
سلامتی‌وبهداشت
(انفرادی-گروهی)
جراحی
بیمارستان
سرپایی وبیمارستانی
عمر
(انفرادی-گروهی)
به شرط فوت
به شرط حیات
باز نشستگی ومستمریها
پس اندازوانواع دیگر
محیط زیست
فضا
رسانه ها
آتش سوزی
صنعتی
غیر صنعتی
صنایع مختلف
هواپیما
بدنه
مسئولیت
ثالث
کالا
مسافر
پول درصندوق ودرحمل
مهندسی وتمام خطر مقاطعه کاری
ثالث
نصب
ساختمان
صداقت وامانت
باربری
زمینی
هوایی
دریایی
اعتبارات
اتومبیل
مسئولیت ثالث
مالی
بدنی ودیات
حوادث سرنشین وراننده
بدنه
صادرات
دام وکشاورزی
مسئولیت
محیط زیست
دام
انواع بیمه های مسئولیت بدنی

٤-۱-۲ غیردریایی. آتش‌سوزی ـ اتومبیل ـ مهندسی ـ باربری ـ هواپیماها ـ ماهواره‌ها ـ دام و کشاورزی ـ اعتبارات و صادرات ـ حوادث گوناگون ـ امانت.

٤-۲ بیمه‌های اشخاص

٤-۲-۱ *حوادث شخصی انفرادی و یا جمعی*

٤-۲-۲ *بیماری و درمان فردی، خانوادگی، جمعی*

٤-۲-۳ عمر *انفرادی*، جمعی (فوت، حیات، مختلط، سرمایه، مستمری)

٤-۳ بیمه‌های مسئولیت

٤-۳-۱ *مسئولیت شخص ثالث اجباری خودروها* (خسارت مالی ـ بدنی)

٤-۳-۲ *مسئولیت صاحبان حرفه در قبال مشتریان و اشخاص ثالث*

٤-۳-۳ *مسئولیت کارفرمایان در مقابل کارکنان*

٤-۳-٤ *مسئولیت سرپرستان و مدیران متفرقه*

٦-۱۵ اسناد حمل کالا

در مبادلات بازرگانی‌خارجی، کالا از مبحث اعتبار اسنادی‌خارج می‌باشد چرا که بانکها کالا را رؤیت نمی‌کنند و فقط اسناد کالا را مورد معامله قرار می‌دهند. جهت حمل کالاها در تجارت بین‌الملل اسناد مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اسناد حمل کالا حاکی از مالکیت کالای مورد سفارش خریدار و حاوی مشخصات کامل کالای حمل شده از یک کشور به کشور دیگر می‌باشد که پس از ممهور و پشت‌نویسی شدن توسط بانک در اختیار خریدار گذاشته می‌شود. اهم این اسناد عبارت‌اند از:

۱. **فاکتور(Invoice)**. فاکتور فروش‌حاوی شرح کامل کالا، تعداد بسته‌ها، قیمت واحد و ارزش کل، میزان تخفیف‌تجاری، وزن خالص و هزینه‌های مختلف افزوده شدنی به کالا نظیر هزینهٔ حمل و احتمالاً حق بیمه با توجه به مبنای قرارداد، نام وسیلهٔ حمل‌کننده، تاریخ‌حمل،مارک و شمارهٔ مندرج روی بسته‌های کالا و شمارهٔ پروانهٔ ورود خواهد بود. فاکتورهای فروشنده گاهاً باید به تأیید اتاق بازرگانی محل و حتی تأیید سفارتخانه یا کنسولگری برسند.

۲. **گواهی‌مبدأ (Certificate of Origin)**.(سندی است که توسط اتاق بازرگانی محل یا **Local Chamber of Commerce** صادر می‌شود و مشخص کنندهٔ کشور سازندهٔ

کالا می‌باشد) این گواهی دال بر اصالت ساخت کالا در کشور مورد نظر می‌باشد و نشانگر آن است که کالا در جای دیگر تولید نشده تا در کشور فروشنده به‌مصرف و به‌فروش برسد و از آنجا به جاهای دیگر فروخته شود.

۳. **بیمه‌نامه (Insurance Policy)**(سندی است که به‌موجب آن شرکت بیمه یا بیمه‌گر در مقابل بیمه‌گذار تعهد می‌نماید تحت شرایطی خاص و با دریافت مبلغی به‌عنوان حق بیمه در صورت خسارت دیدن کالای بیمه شده خسارت مربوطه را به بیمه‌گذار پرداخت نماید) بیمه‌نامه با اطلاع شرکت بیمه قابل ظهرنویسی و انتقال می‌باشد یعنی ذینفع (بیمه‌گذار) می‌تواند حقوق خود را به دیگری منتقل نماید. گواهی بیمه برای هر محموله صادر می‌شود ولی بیمه‌نامه برای تمام کالاهای وارده و صادرهٔ بازرگان و براساس قرارداد یکجایی نزد یکی از شرکتهای بیمه منعقد می‌شود.

٤. **گواهی بازرسی (Inspection Certificate)**. گواهی کیفیت کالاست که حاوی نکات زیر می‌باشد:

- باید با دست تأیید شده و کالایی که طبق اسناد ارائه شده تحت اسناد حمل است را بپوشاند.
- باید مطابقت کالای حمل شده را با توجه به مشخصات مندرج در اعتبارنامه گواهی نماید.

٥. **گواهی بسته‌بندی (Packing List)**. این گواهی محتویات هر بسته، کارتن و غیره را فهرست‌وار بیان نموده و از نظر علائم حمل و تعداد با سایر اسناد ارائه شده مرتبط می‌باشد. مندرجات گواهی بسته‌بندی مطابق با مندرجات در فاکتور می‌باشد.

٦. **گواهی وزن (Weight Certificate)**. این‌گواهی وزن، کالاهای مندرج در فاکتور را گواهی می‌نماید. چنانچه مؤسسهٔ به‌خصوصی این گواهی را امضا نماید باید قبلاً در اعتبارنامه تصریح شده باشد.

۷. **گواهی بهداشت (Health Certificate)**. این گواهی برای کالاهای خوراکی یا بهداشتی و فاسد شدنی صادر می‌گردد که استاندارد و سالم بودن آن برای مصرف را تأیید می‌نماید و توسط ادارات رسمی کشور مبدأ صادر می‌گردد. شرکتهای خاصی گواهی تجزیه و تحلیل کالا را صادر می نمایند و گواهی صادرهٔ آنها گواهی تجزیه و تحلیل (Analysis Certificate) نام دارد.

۸ بارنامه (Bill of Lading).(سندی است دال بر مالکیت کالا که توسط شرکتهای حمل و نقل صادر و مهر و امضا می‌شود و دال بر حمل از مبدأ به مقصد می‌باشد و مانند بیمه‌نامه قابل ظهرنویسی و انتقال می‌باشد.)ممکن است بارنامه به‌نام شخص معین و یا به‌حواله‌کرد و یا در وجه حامل صادر شود. جهت اطمینان بیشتر از حمل کالا به مقصد خریدار می‌توان تأکید نمود که امضای کاپیتان کشتی بر روی بارنامه درج شود و یا ممکن است تأییدیه شرکتهایی مطمئن را نیز تقاضا نمود. ویژگی و کاربرد اصلی بارنامه سندیت آن برای مالکیت کالا و اطمینان خاطر برای بانک بازکنندهٔ اعتبار می‌باشد. بارنامه دارای انواع مختلفی می‌باشد. اهم آنها به‌شرح زیر می‌باشند:

۸-۱ بارنامه دریایی (Marin Bill of Lading). حاوی نام حمل کننده، نام کشتی، تعداد و مارک‌بسته‌های کالا، نام بندر مبدأ، بندر مقصد و مبلغ کرایه حمل می‌باشد. بارنامهٔ دریایی قابل انتقال بوده و ممکن‌است به حواله‌کرد حمل کنندهٔ کالا، به حواله‌کرد خریدار کالا و یا به‌حواله کرد بانک صادر گردد. (از لحاظ موقعیت کالا می‌توان بارنامهٔ حمل دریایی را بر دو نوع بارنامهٔ روی کشتی و بارنامهٔ کشتیرانی تقسیم نمود. بارنامهٔ روی کشتی دال براطمینان از حمل و تحویل و بارگیری کالاست ولی بارنامهٔ کشتیرانی فقط دال بر دریافت کالاست و دال بر بارگیری و حمل نمی‌باشد.) درصورتی‌که کالاها سالم و بدون نقص بسته‌بندی و تحویل کاپیتان کشتی‌گردد بارنامهٔ تمیز تحویل حمل‌کننده می‌شود ولی در صورت وجود مهر یا نوشتهٔ دیگری دال بر نقص کالا یا بسته‌بندی، بارنامهٔ کثیف صادر می‌شود. بارنامهٔ کثیف تحت شرایط اعتبار اسنادی قابل قبول نیست مگر آنکه به صراحت مجاز گردیده باشد.

۸-۲ بارنامهٔ هوایی (Air Way Bill of Lading). گاهی به‌دلیل فوریت ضروری است تا کالاها با هواپیما حمل شود. در این حالت، شرکت حمل‌ونقل هوایی پس از دریافت کالا و صدور بارنامه، رونوشت آن‌را تسلیم فروشنده می‌نماید و او نیز با سایر اسناد آن‌را برای وصول از طریق بانک ارسال می‌نماید. پس از رسیدن کالا به مقصد، براتگیر باید به نمایندگی شرکت هواپیمایی در مقصد مراجعه نموده و برگهٔ حوالهٔ تحویل کالا را که از مدارک ضروری جهت تحویل کالا از گمرک می‌باشد دریافت نماید و آن‌را به بانک تحویل داده تا پس از ظهرنویسی آن (در صورتی که کالا به‌نام بانک حمل شده باشد) با سایر مدارک جهت ترخیص کالا به گمرک مراجعه نماید.

۸-۳ بارنامهٔ راه‌آهن و بارنامهٔ حمل با کامیون (Rail Way and/or Truck Way B/L).
درصورتی که کالا به‌طور ترانزیت از چند نقطه گذشته و به مقصد می‌رسد باید از ورود کالا به مقصد مطمئن گردید. چنانچه حمل کالا با وسایل نقلیه مختلف حمل از قبیل راه‌آهن و کامیون انجام گیرد، مؤسسات حمل‌ونقل کننده اقدام به صدور بارنامهٔ سراسری (Through Bill of Lading) خواهند نمود.

٦-١٦ تعرفه‌های بین‌المللی و گمرکی در ایران

جهت سهولت در امر بازرگانی بین‌الملل و رفع مشکلات تاریخ، تکلم و زبان و نام‌گذاریهای متفاوت ملل مختلف و همچنین جهت تسهیل در سنجش و مقایسهٔ آمارهای بازرگانی خارجی سعی شده تا از شماره یا اعداد به‌جای نامهای مختلف کالاها بهره گرفته شود. ایجاد نمانکلاتورهای ژنو توسط جامعهٔ ملل و نمانکلاتور بروکسل توسط شورای همکاری گمرکی گامی دراین جهت به‌شمار می‌آید. اهداف اساسی این نمانکلاتورها عبارت‌اند از:

(الف) طبقه‌بندی منظم و مرتب کالاهای موضوع بازرگانی بین‌الملل،

ب) اختصاص شماره‌ای خاص به هر کالا و همسانی این شماره‌ها در تمام تعرفه‌های گمرکی کشورها،

ج) برقراری عبارات و زبان گمرکی مشترک و یکسان و واحد جهت تسهیل در کار واردکننده، تولید کننده و مقامات گمرکی کشورها،

د) تسهیل در کار مبادله عهدنامه‌ها و قراردادهای بازرگانی و گمرکی دو یا چندجانبه و اجرا و تفسیر صحیح این عقدنامه‌ها و قراردادها و درنهایت تسهیل در آمارگیری یکسان از اطلاعات)

تدوین تعرفهٔ گمرکی در ایران به سال ۱۲۷۷ باز می‌گردد. مهمترین اهداف تعرفه‌های گمرکی در ایران را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

الف) ایجاد درآمد از راه وصول حقوق گمرکی و مالیاتهای غیرمستقیم،

ب) حمایت از مصنوعات داخلی از طریق وضع حقوق گمرکی سنگین بر کالاهائی‌که مشابه داخلی دارند،

ج) صرفه‌جویی اقتصادی و کاهش مصرف کالاهای غیرضروری، تفریحی و

تفننی،

د) ایجاد رویهٔ صحیح در مصرف و جلوگیری از بهره‌گیری کالاهای خلاف اصول و عقاید جامعه،

هـ) برقراری ممنوعیت و تضییق واردات از کشورهایی‌که روابط حسنه‌ای با ما ندارند.

تعرفهٔ کنونی ایران در سال ۱۳۵۰ براساس تعرفه بروکسل تنظیم شده است و اهداف اصلی دنباله‌روی از آن نیز عبارت‌اند از: سادگی و قابل درک بودن آن برای اهل فن و تودهٔ مردم، دقت و سهولت انتخاب بهترین و مناسبترین ردیف برای هر کالا و قاطعیت، به‌گونه‌ای که طبقه‌بندی هر کالای معین در تعرفه‌های کلیهٔ کشورهایی‌که نمانکلاتور مورد نظر را به‌کار می‌برند یکسان می‌باشد.

۶-۱۷ ترخیص کالا از گمرک

صاحبان کالا جهت ترخیص از گمرک می‌بایست کالا را اظهار نمایند. کالاهایی که به‌کشور وارد می‌شوند را می‌توان به یکی از مقاصد زیر اظهار نمود:

۱. **ورود قطعی.** کسب اجازه‌نامه یا پروانه مخصوص از ادارات مربوطه و صدور پروانه گمرکی جهت ورود قطعی و ترخیص کالا.

۲. **ورود موقت.** جهت کالاهای خارجی که به‌منظور تکمیل و یا برای شرکت در نمایشگاهها به کشور وارد می‌شوند و سپس خارج‌وصادر می‌شوند. اجازهٔ ورود این‌گونه کالاها مشروط به عودت مجدد آنها می‌باشد.

۳. **اعاده به‌خارج از کشور (مرجوعی).** کالاهای مرجوعی و غیرقابل پذیرش را می‌توان به‌مدت معینی در گمرکات اظهار و ترخیص نمود. کالاهای مرجوعی جزء واردات و صادرات قطعی کشور نبوده و از حقوق گمرکی و سود بازرگانی و عوارض معاف می‌باشند ولی مشمول هزینه‌های گمرکی مربوط به خود می‌باشند.

۴. **ترانزیت خارجی.** شامل کالاهایی است که از خاک کشور عبور می‌نمایند یعنی از نقطه‌ای وارد کشور شده و از نقطهٔ مرزی دیگری خارج می‌شوند. این کالاها جزء صادرات و واردات به‌شمار نیامده و از حقوق گمرکی، سود بازرگانی و عوارض معاف می‌باشند ولی مشمول هزینه می‌باشند.

۵. **ترانزیت داخلی.** به حمل کالا قبل از انجام تشریفات گمرکی از یک گمرک

به گمرک داخلی دیگر گویند)

پس از مشخص شدن یکی از عناوین ترخیص، صاحب کالا یا نمایندهٔ او باید اظهارنامهٔ مخصوص آن عنوان را (که در اداره گمرک در اختیار اظهارکنندگان قرار می‌دهند) تنظیم و با قید تاریخ و امضاء به ضمیمهٔ اسناد خرید و صورت عدلبندی (در صورت تنوع کالا)، گواهی مبدأ و بارنامه به گمرک تسلیم نماید. اسناد و مدارک مورد نیاز جهت ترخیص کالا به‌شرح زیر می‌باشد:

(۱. قبض انبار،ترخیصیه و اعلامیهٔ فروش ارز،
۲. فاکتور گواهی شدهٔ بانکی،
۳. گواهی مبدأ و عدلبندی کالاها،
٤. اصل بارنامه و فتوکپی گواهی شدهٔ شرکت حمل‌ونقل کنندهٔ مربوطه،
۵. کارت بازرگانی،
٦. وکالتنامهٔ وکیل یا نمایندهٔ قانونی مالک کالا در صورت عدم مراجعه صاحب کالا)

٦–۱۸ اینکوترمز

اینکوترمز (اصطلاحات بازرگانی بین‌الملل) توسط اتاق بازرگانی بین‌المللی برای اولین بار در سال ۱۹۳٦ تهیه و تدوین شده است.(اینکوترمز، متداولترین مجموعهٔ استاندارد درخصوص وظایف فروشنده و خریدار در قراردادهای بین‌المللی کالا به‌شمار می‌آید) اصطلاحات مندرج در این مجموعه براساس‌توافق متعاملین به‌صورت‌جزئی از قراردادها درمی‌آید و طرفین قرارداد می‌توانند بنابر توافق حاصله، تغییراتی جزئی را جهت انطباق آنها با فعالیت تجاری ویژه با نیازها و انتظاراتشان در این اصطلاحات به‌وجود بیاورند.

هدف از اینکوترمز، فراهم نمودن مجموعه‌ای از قواعد بین‌المللی به‌منظور تفسیر متداولترین اصطلاحات تجارت بین‌المللی می‌باشد. با وجود اینکوترمزها می‌توان از شک و تردیدهای موجود در زمینهٔ تفسیرهای مختلف این اصطلاحات در کشورهای مختلف اجتناب ورزید و یا دست کم آنها را تا حد زیادی کاهش داد.

از آنجا که کشورهای مختلف از رویه‌های تجاری مختلفی برخوردارند، ممکن است اختلافـات، سوءتفاهمات و مدافعات وقـت‌گیر و پـرهزینه‌ای بین طـرفین قرارداد به‌وجود آید. جهت رفع این معضلات، اتاق بازرگانی بین‌الملل برای نخستین بار در

سال ۱۹۳٦ مجموعه‌ای از قواعد بین‌المللی را منتشر نمود و سپس در سالهای ۱۹۵۳، ۱۹٦۷، ۱۹۷٦، ۱۹۸۰، ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی در آنها تجدیدنظر به‌عمل آورد. حوزهٔ شمول اینکوترمز محدود به مسائل حقوقی و تعهدات طرفین قرارداد فروش درخصوص تحویل کالاهای فروخته شده می‌باشد. کالاهای موضوع بحث، کالاهای مرئی می‌باشد و کالاهای نامرئی نظیر نرم‌افزارهای رایانه‌ای را دربر نمی‌گیرد.

اینکوترمز شامل سیزده اصطلاح می‌باشد که در چهار گروه E ، F ، C و D و بنابر وظایف فروشنده در زمینهٔ تحویل کالا به خریدار تقسیم‌بندی شده‌اند به‌نحوی که در نخستین اصطلاح یعنی «تحویل در محل کار» یا EXW ، فروشنده کمترین تعهد و در آخرین اصطلاح یعنی «تحویل کالا در محل مقرر در مقصد با ترخیص و با پرداخت حقوق و عوارض گمرکی» یا DDP ، بیشترین وظایف و تعهدات را برعهده دارد. ذیلاً به تشریح اصطلاحات سیزده‌گانه (اینکوترمز) خواهیم پرداخت.

۱. تحویل کالا در محل تعیین شدهٔ محل کار (EXW=EX Works). فروشنده کالا را در محل کار خود به خریدار تحویل داده و سایر هزینه‌ها و خطرات مربوط به حمل کالا از آنجا تا مقصد برعهدهٔ خریدار می‌باشد. در صورتی که خریدار قادر به طی تشریفات صدور کالا به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم نباشد از اصطلاح تحویل در محل مقرر به حمل‌کننده بهره گرفته می‌شود که به FCA مشهور می‌باشد.

۲. تحویل کالا به حمل کننده در محل تعیین شده (FCA=Free Carrier). زمانی که فروشنده کالا را جهت صدور از گمرک ترخیص نموده و در محل یا نقطهٔ معینی در اختیار حمل‌کننده‌ای که خریدار تعیین نموده قرار دهد، طبق روش FCA تعهداتش به پایان می‌رسد. زمانی که خریدار مشخصات مکانی دقیقی را جهت حمل‌ونقل تعیین ننموده باشد (مکان، شخص، وسیله و...)، فروشنده می‌تواند خود اقدام به انتخاب آن بنماید.

۳. تحویل‌درکنارکشتی‌دربندرموضوع‌بارگیری (FAS= Free Alongside Ship) در این حالت، وظایف فروشنده درخصوص تحویل کالا زمانی به انجام می‌رسد که کالا در بندر بارگیری تعیین شده در اسکله تحویل گردد. سایرهزینه‌ها ازجمله هزینه‌های فقدان، آسیب دیدن و ترخیص بر عهدهٔ خریدار خواهد بود. زمانی‌که خریدار به‌نحو مستقیم یا غیرمستقیم قادر به طی تشریفات صدور کالا نباشد از این اصطلاح نمی‌توان بهره گرفت.

جدول گروهها و اصطلاحات سیزده‌گانه اینکوترمز

ترجمهٔ اصطلاح	نام اصطلاح	خلاصهٔ اصطلاح	نام‌گروه‌اصطلاح
تحویل در محل کار	EX Works	EXW	E
تحویل‌به‌متصدی حمل‌ونقل در نقطه‌ای مشخص	Free Carrier	FCA	F
تحویل در کنار کشتی	Free Alongside Ship	FAS	F
تحویل بر روی عرشهٔ کشتی	Free on Board	FOB	F
تحویل‌برروی‌عرشه‌کشتی(قیمت + هزینه حمل)	Cost and Freight	C&F	C
قیمت کالا و کرایه تا مقصد و بیمه	Cost, insurance and Freight	CIF	C
پرداخت هزینهٔ حمل تا مقصد	Carriage Paid to	CPT	C
پرداخت هزینهٔ حمل و بیمه تا مقصد	Carriage and Insurance Paid to	CIP	C
تحویل در مرز	Delivered at Frontier	DAF	D
تحویل در بندر مقصد روی کشتی	Delivered EX Ship	DES	D
تحویل در اسکلهٔ بندر مقصد	Delivered EX Quay	DEQ	D
تحویل قبل از پرداخت عوارض	Delivered Duty Unpaid	DDU	D
تحویل پس از پرداخت عوارض	Delivered Duty Paid	DDP	D

٤. تحویل کالاروی عرشه در بندر حمل معین (FOB=Free on Board). وظایف اصلی فروشنده در این روش عبارت‌اند از:

- تحویل کالا بر روی عرشه،
- ترخیص کالا جهت صدور، اخذ پروانه صدور و پرداخت مالیات و عوارض در صورت ضرورت،
- ارائه رسید بدون قید و شرط حاکی از کالاهای بارگیری شده،
- پرداخت مخارج بارگیری تا حدی که در کرایهٔ حمل منظور نشده است مطابق با عرف بندر.

وظایف اصلی خریدار در این روش عبارت‌اند از:

- تعیین حمل‌کننده و انعقاد قرارداد حمل و پرداخت کرایه حمل،
- پرداخت مخارج بارگیری تا حدی که در کرایهٔ‌حمل منظور شده است،
- پرداخت مخارج تخلیه کالا و سایر هزینه‌های بعد از آن.

۵. هزینه و کرایه حمل تا بندر و مقصد تعیین شده (C&F=Cost and Freight) .

در این‌روش، فروشنده باید هزینه‌ها و کرایهٔ حمل مورد نیاز برای حمل‌ونقل کالا به بندر مقصد تعیین شده را بپردازد ولی مسئولیت از بین رفتن و یا خسارت دیدن کالا، مخارج اضافی ناشی از حوادث بعد از تحویل کالا بر روی عرشه درست از موقعی که کالا از نردهٔ کشتی در بندر بارگیری عبور کرد بر عهدهٔ خریدار خواهد بود. این اصطلاح، فروشنده را ملزم به صدور ترخیص کالا از مبدأ می‌نماید و از آن تنها برای حمل دریایی و آبراه داخلی بهره گرفته می‌شود. در مواقعی که نردهٔ کشتی موضوعیت عملی نداشته باشد (نظیر مواقعی که با کشتی‌های رو- رو یا کانتینر صورت می‌گیرد) از اصطلاح CPT یا کرایهٔ حمل پرداخت شده تا بندر مقصد معین بهره گرفته می‌شود.

٦. هزینه، بیمه،کرایه حمل تا بندر مقصد تعیین شده (CIF=Cost,Insurance and Freight). در این روش، فروشنده از وظایفی مشابه با C&F برخوردار است و تنها برای اینکه خطرات احتمالی کالا در جریان حمل را نیز تضمین کند، اقدام به تهیه بیمهٔ کالا در جریان حمل می‌نماید و هزینه‌های آن نیز توسط فروشنده پرداخت می‌شود. فروشنده تنها ملزم به حداقل پوشش بیمه‌ای می‌باشد. این اصطلاح تنها برای حمل دریایی و آبراه داخلی به‌کار می‌رود و اگر کشتی نرده نداشت از اصطلاح CIP که به معنی کرایه حمل و بیمه پرداخت شده است استفاده می‌شود. این اصطلاح، فروشنده را ملزم به ترخیص کالا برای صدور می‌نماید.

۷. کرایهٔ حمل پرداخت شده تا مقصد تعیین شده (CPT=Carriage Paid to). بنابراین اصطلاح، فروشنده کرایهٔ حمل کالا تا مقصد معین را می‌پردازد و مسئولیت خطرات احتمالی بعد از تحویل کالا به حمل‌کننده را به خریدار منتقل می‌نماید. این اصطلاح برای هر نوع حملی نظیر حمل مرکب نیز دارای کاربرد خاص خود می‌باشد.

۸. کرایه حمل و بیمه تا محل معین شده پرداخت شده (CIP= Carriage and Insurance Paid to) . این اصطلاح علاوه بر وظایف مندرج در شرح وظایف اصطلاح

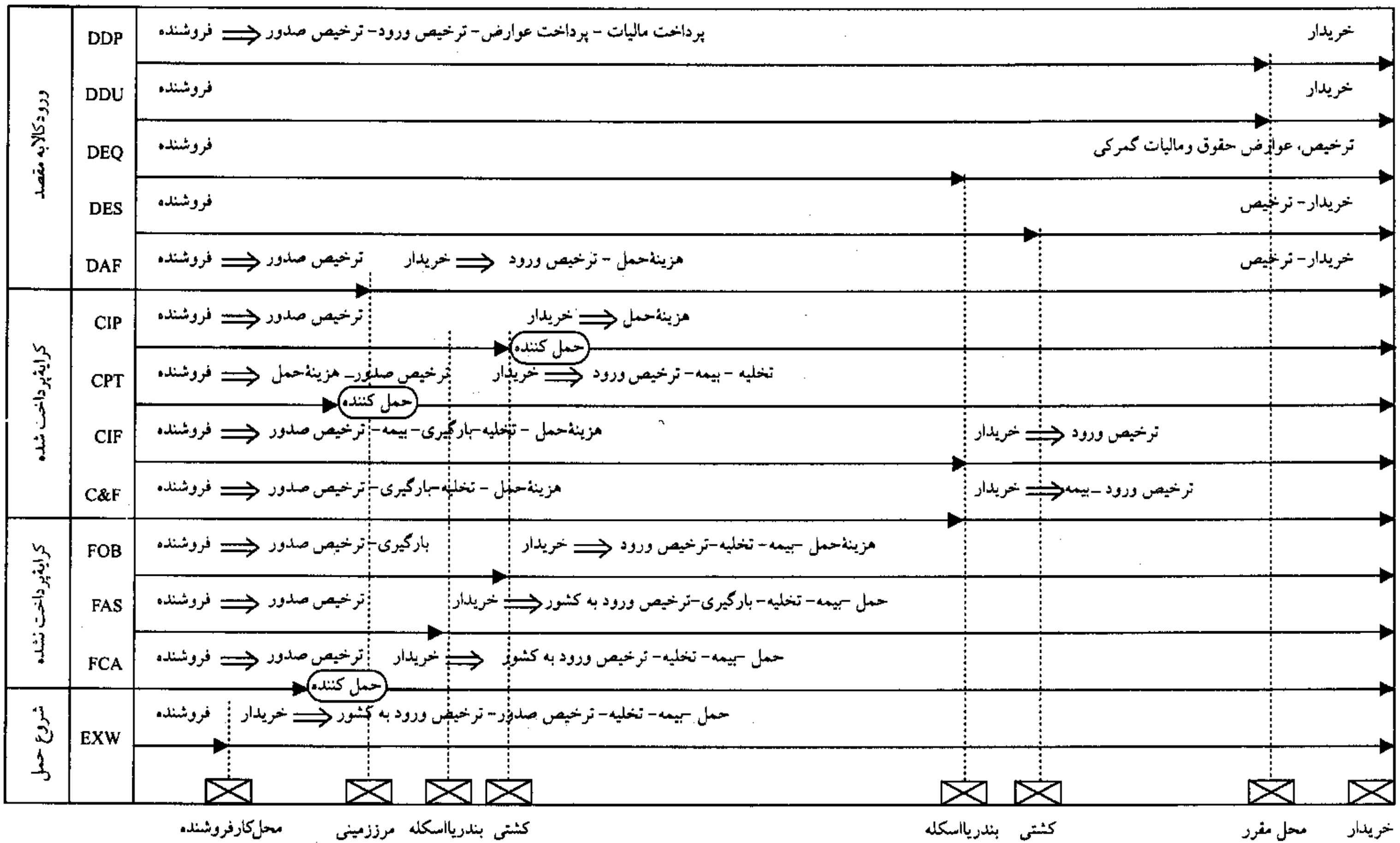
CPT ، فروشنده را ملزم به تهیه و پرداخت بیمهٔ باربری و تقبل خطرات احتمالی کالا در جریان حمل می‌نماید. در این روش نیز فروشنده ملزم به تهیهٔ حداقل پوشش بیمه‌ای و ترخیص کالا برای صدور می‌باشد. این اصطلاح نیز برای هر نوع حملی ازجمله حمل مرکب به‌کار گرفته می‌شود.

۹. تحویل در مرز در محلی تعیین شده (DAF= Delivered at Frontier). این اصطلاح وظیفهٔ فروشنده درخصوص تحویل کالا را هنگامی پایان یافته می‌داند که کالا برای صدور ترخیص شده و در نقطه و یا محل معینی در مرز (قبل از مرز گمرکی کشور همجوار) آمادهٔ تحویل باشد. این اصطلاح عمدتاً برای حمل کالا از طریق راه‌آهن یا از راه زمینی به‌کار گرفته می‌شود ولی برای هر نوع حملی می‌توان از آن بهره گرفت.

۱۰. تحویل کالا از کشتی در بندر مقصد تعیین‌شده (DES=Delivered EX Ship). این اصطلاح وظیفهٔ فروشنده درخصوص تحویل کالا را هنگامی پایان یافته می‌داند که کالا قبل از ترخیص ورود در بندر مقصد تعیین شده، بر روی عرشهٔ کشتی در اختیار خریدار قرار گیرد. فروشنده باید کلیهٔ هزینه‌ها و خطرات احتمالی ناشی از انتقال کالا به بندر مقصد تعیین شده را برعهده گیرد.

۱۱. تحویل دراسکلهٔ بندرمقصدوپرداخت‌عوارض (DEQ=Delivered EX Quay). زمانی که کالا در اسکله یا بارانداز در بندر مقصد تعیین شده جهت ورود ترخیص شود و در اختیار خریدار قرار گیرد وظیفه فروشنده به پایان می‌رسد. در این روش، فروشنده کلیهٔ مسئولیتها و هزینه‌ها ازجمله عوارض، مالیات و سایر مخارج تحویل کالا در محل مذکور را باید برعهده بگیرد. درصورتی‌که فروشنده به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم قادر به دریافت پروانهٔ ورود نباشد نباید از این اصطلاح بهره گرفت. زمانی که طرفین بر ترخیص و پرداخت عوارض توسط خریدار توافق نموده باشند از اصطلاح عوارض پرداخت نشده بهره گرفته می‌شود. اگر طرفین بخواهند پرداخت برخی از هزینه‌های از جمله مالیات ارزش افزوده را از فهرست وظایف و تعهدات فروشنده خارج نمایند باید بعد از «تحویل در اسکله» عبارت «مالیات ارزش افزودهٔ پرداخت نشده» را ذکر نمایند. این اصطلاح فقط برای حمل دریایی یا آبراه داخلی کاربرد دارد.

۱۲. تحویل کالا در بندر مقصد تعیین شده قبل از پرداخت عوارض (DDU=Delivered Duty Un Paid). زمانی که فروشنده کالا را در محل تعیین شده‌ای در کشور وارد کننده در اختیار خریدار قرار دهد وظیفهٔ او به پایان می‌رسد و تمامی



ورود کالا به مقصد
DDP
فروشنده ⟹ ترخیص صدور - ترخیص ورود - پرداخت عوارض - پرداخت مالیات
خریدار
DDU
فروشنده
خریدار
DEQ
فروشنده
ترخیص، عوارض حقوق ومالیات گمرکی
DES
فروشنده
خریدار - ترخیص
DAF
فروشنده ⟹ ترخیص صدور
خریدار ⟹ ترخیص ورود - هزینهٔ‌حمل
خریدار - ترخیص
کرایهٔ‌پرداخت شده
CIP
فروشنده ⟹ ترخیص صدور
خریدار ⟹ هزینهٔ‌حمل
حمل کننده
CPT
فروشنده ⟹ هزینهٔ‌حمل - ترخیص صدور
خریدار ⟹ ترخیص ورود - بیمه - تخلیه
حمل کننده
CIF
فروشنده ⟹ ترخیص صدور - بیمه - بارگیری - تخلیه - هزینهٔ‌حمل
خریدار ⟹ ترخیص ورود
C&F
فروشنده ⟹ ترخیص صدور - بارگیری - تخلیه - هزینهٔ‌حمل
خریدار ⟹ بیمه - ترخیص ورود
کرایهٔ‌پرداخت نشده
FOB
فروشنده ⟹ ترخیص صدور - بارگیری
خریدار ⟹ ترخیص ورود - تخلیه - بیمه - هزینهٔ‌حمل
FAS
فروشنده ⟹ ترخیص صدور
خریدار ⟹ ترخیص ورود به کشور - بارگیری - تخلیه - بیمه - حمل
FCA
فروشنده ⟹ ترخیص صدور
خریدار ⟹ ترخیص ورود به کشور - تخلیه - بیمه - حمل
حمل کننده
شروع حمل
EXW
فروشنده
خریدار ⟹ ترخیص ورود به کشور - ترخیص صدور - تخلیه - بیمه - حمل
محل‌کارفروشنده
مرززمینی
بندریااسکله
کشتی
بندریااسکله
کشتی
محل مقرر
خریدار

هزینه‌ها و مسئولیتهای مربوطهٔ دیگر نظیر عوارض و مالیات و تشریفات گمرکی بر عهدهٔ خریدار خواهد بود.

۱۳. تحویل کالا در بندر مقصد تعیین شده و پرداخت عوارض (DDP=Delivered Duty Paid) . این اصطلاح مبین آن است که در صورت تحویل کالا در محل تعیین شده به خریدار، مسئولیتهای فروشنده به پایان می‌رسد. فروشنده باید کلیهٔ خطرات و هزینه‌های ناشی از حمل و پس از ترخیص ورود کالا را تقبل نماید. (اصطلاح EXW حاکی از حداقل وظایف و اصطلاح DDP حاکی از حداکثر وظایف برای فروشنده می‌باشند.) (درصورتی‌که فروشنده به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم قادر به دریافت پروانهٔ ورود نباشد از این اصطلاح استفاده نمی‌شود. این اصطلاح بدون توجه به نحوهٔ حمل، قابل استفاده می‌باشد و همهٔ انواع حمل را نیز می‌تواند در برداشته باشد. در صورت هرگونه توافق طرفین باید با عبارتی آن‌را مشخص نمود. اگر بخواهند که خریدار کالا را برای ورود ترخیص و عوارض پرداخت نماید از DDU استفاده می‌شود.)

٦-۱۹ گمرک

واژهٔ گمرک که معادل آن در زبانهای انگلیسی و فرانسه به ترتیب Customs و Douance است از کلمه لاتینی Commericium به معنی تجارت و مبادلهٔ کالاست. این کلمه از کلمه یونانی Cummerx به معنی‌حقوق متعلق به کالا و مال‌التجاره گرفته شده است. کلمهٔ Douane از کلمه فارسی دیوان اخذ شده است. در زمان ساسانیان، دیوان به تشکیلات اداری گفته می‌شد که مأمور وصول حقوق گمرکی بر مال‌التجاره بود. بعد از نفوذ اسلام در ایران و توسعهٔ بلاد تحت حاکمیت آن، خلیفهٔ دوم مقررات گمرکی را در تمام ممالک مفتوحه برقرار نمود. کلمهٔ‌گمرک ظاهراً اولین بار در معاهدات نادرشاه با سلطان محمود اول (پادشاه عثمانی) در سال ۱۱۵۹ ذکر گردید و مفهوم آن همان حقوقی است که بر کالا یا مال‌التجاره تعلق می‌گیرد. گمرک در اصطلاح بین‌المللی سازمان دولتی است که مسئول اجرای قوانین مربوط به وصول حقوق و عوارض ورود و همچنین ترانزیت و صادرات کالا می‌باشد.

٦-۲۰ تعرفهٔ گمرکی، سود بازرگانی و حقوق گمرکی

تعرفهٔ گمرکی یا نمانکلاتور گمرکی سیستم طبقه‌بندی کلیه کالاهایی است که جنبهٔ

بازرگانی بین‌المللی دارند به‌نحوی که در این سیستم، کالاها براساس قاعده‌ای منظم به گروههای بزرگ و کوچک و کوچکتری مثل قسمت، فصل، تقسیم می‌شوند و ممکن است کلیه کالاها را در چندین هزار شماره بتوان جای داد. تعرفهٔ مورد استفاده در ایران در حال حاضر موسوم به تعرفهٔ شورای همکاری گمرکی می‌باشد. تعرفهٔ گمرکی از طریق دولت به‌صورت لایحه‌ای تهیه شده تا مجلس آن را به‌تصویب برساند. جدول تعرفه دارای دوستون می‌باشد که عبارت‌اند از: ستون مربوط به سود بازرگانی و دیگری ستون دیگری به نام حقوق گمرکی.

سود بازرگانی عبارت‌است از وجوهی که هر ساله دولت به‌منظور حمایت از صنایع و تولیدات داخلی و تشویق سرمایه‌گذاری در رشته‌های تولیدی، تنظیم الگوی مصرف و تحدید واردات کالاهای غیرضروری و یا کسب درآمد، بر واردات وضع و وصول می‌نماید. میزان سود بازرگانی و یا معافیتهای آن همه ساله در مقررات صادرات و واردات ذکر می‌شود.

حقوق گمرکی عبارت‌است از مالیاتی که دولت غالباً به‌قصد ایجاد درآمد وضع می‌نماید و همه ساله در مقررات عمومی مذکور معافیتها و یا درصد حقوق گمرکی هر کالا بنابر قسمتها و فصول مربوط به تقسیم‌بندی تعرفهٔ‌گمرکی تعیین و بر آن اساس اخذ و وصول می‌شود.

۶-۲۱ مقررات عمومی صادرات و واردات

صادرات به‌عنوان یک اصطلاح بین‌المللی گمرکی به عمل خارج کردن اسکناس از قلمرو گمرک گفته می‌شود. صادرات به فروش یا عرضه خارجی کالاها و خدمات یک کشور به کشورهای دیگر در ازای دریافت کالاها، ضمانت، ارز، تسویه بدهی‌ها و یا به‌منظور کمکهای بلاعوض، تعمیر، تکمیل و یا شرکت در نمایشگاهها به‌طرق صادرات قطعی، موقت و صادرات مجدد گویند که به دو صورت صادرات مرئی (کالایی) و صادرات نامرئی (خدماتی) تفکیک می‌شود. در ایران‌صادرات از پرداخت‌سود بازرگانی، حقوق گمرکی و عوارض معاف می‌باشد.

واردات به‌عنوان یک اصطلاح گمرکی به عمل وارد کردن هر نوع جنس به قلمرو گمرک گویند. امور گمرکی واردات بر پنج دسته قابل تقسیم است که عبارت‌اند از

ورود قطعی، ورود موقت،کالای مرجوعی، ترانزیت خارجی و ترانزیت داخلی.

هرساله دولت مقررات عمومی صادرات و واردات که شامل نکات عمومی بازرگانی است را به‌صورت یکجا تهیه و به تصویب می‌رساند که موارد زیر را دربرمی‌گیرد:

- حقوق گمرکی و سود بازرگانی،
- کارت بازرگانی، استاندارد کالا،
- سیاستهای وارداتی،
- تعیین انواع کالا در چهارنوع مجاز، مجاز مشروط، غیرمجاز و ممنوع،
- سیاستهای صادراتی شامل پیمان ارزی، کمیسیون نرخ‌گذاری کالاهای صادراتی و نرخ ترجیحی ارز.

برای ورود کالا مراحل زیر طی می‌شود:

۱. ورود کالا از خارج به مرزهای کشور،

۲. ورود کالا به قلمرو گمرکی کشور،

۳. ورود کالا به گمرک،

٤. ترخیص کالا از گمرک: به انجام تشریفات گمرکی گویند که توسط صاحب کالا و یا اظهارکننده در گمرک به اجرادرمی‌آید تا مقررات قانونی و آیین‌نامه‌ای وضع شده برای صادرات و واردات به‌نحوی دقیق به اجرا درآید و کالای ورودی برای مصرف داخلی از نظارت گمرک خارج شود و یا برای فروش به خارج از قلمرو گمرک ارسال شود.

هزینه‌های گمرکی وجوهی است که میزان آن به تصویب هیئت وزیران رسیده و برای تخلیه و بارگیری، انبارداری، آزمایش و تعرفه‌بندی، بدرقه کالا، خدمات فوق‌العاده و سایر امور تعیین شده به کالاهای صادراتی و وارداتی تعلق می‌گیرد.

٦-۲۲ مراحل گمرکی

مراحل گمرکی را می‌توان به‌شرح زیر بیان نمود:

۱. موجودی گرفتن و تطبیق اسناد و انجام امور مرتبط با صندوق،

۲. پروانه واردات و کوتاژ (تمام مشخصات یک اظهارنامه)،

۳. کارشناسی و ارزیابی با مراجعه به انبار،

٤. مراجعه به مراکزی نظیر آزمایشگاه، ادارهٔ استاندارد، سازمان انرژی اتمی، وزارت بهداشت، ادارهٔ کشاورزی و ادارات مشابه دیگر در صورت نیاز و ضرورت،

۵. تأیید و امضای بازارياب، امضای کارشناس و رئیس سرویس ارزیابی،

٦. مراجعه به کوتاژ و مراجعه به درب خروجی گمرک،

۷. بررسی مجدد توسط درب خروج،

۸. گرفتن بیجک، مراجعه به انبار و بارگیری،

۹. خروج کالا از انبار و درب خروجی گمرک و حمل آن تا محل مورد نیاز

٦-۲۳ انواع اسناد گمرکی

۱. **اظهارنامه‌های گمرکی**. اظهارنامه گمرکی توسط صاحب کالا برحسب رویهٔ گمرکی واردات یا صادرات قطعی تکمیل می‌شود و حاوی اطلاعات مشترک زیر می‌باشد:

۱-۱ نام و مشخصات و آدرس صاحب کالا،

۱-۲ نام و مشخصات و آدرس نمایندهٔ صاحب کالا،

۱-۳ مرز ورود یا خروج کالا و نوع وسیلهٔ حمل،

۱-٤ روش ثبت سفارش و مشخصات اعتبار یا بروات اسنادی،

۱-۵ مشخصات بار (نوع، تعداد، شماره یا علائم بسته‌ها و وزن با ظرف)،

۱-٦ مشخصات کالا (ارزش گمرکی، تعرفه، نام و نوع کالا، وزن خالص و تعداد کالا).

۲. **پروانـه گمرکی**(ایـن سند مؤید انجام تشریفات گمرکی و دریافت وجوهی است که در آن قید می‌شود این سند هم برای ترخیص معتبر بوده و هم جزء اسناد وصول به‌شمار می‌آید) پروانه گمرکی سند مثبته‌ای برای ارائه به مراجع قضایی، بانک، دارایی و نظایر آن می‌باشد.

۳. **قبض درآمد**(در مواردی صادر می‌شود که باید وجوهی از صاحب کالا بابت ورود یا صدور کالا دریافت شود. قبض درآمد ازجمله اسناد وصول می‌باشد).

٤. **قبض سپرده**.(در مواردی که باید از صاحب کالا بابت واردات یا صادرات و تضمین او درخصوص ارائه اسناد یا ایفای تعهد تا رفع اختلاف ضمانتنامه‌ای اخذ شود قبض سپرده صادر می‌شود) قبض سپرده جزء اسناد وصول است. این سند متضمن

مهلت، موضوع و مبلغ می‌باشد.

۵. **پتهٔ گمرکی یا جواز عبور.** مثل پروانه گمرکی است اما در مواردی که کالا از لحاظ ارزش و مقدار جنبه‌ای غیرتجاری یا کالاهای مسافری یا هدیه‌ای و سوغاتی داشته باشد برای آنها پتهٔ گمرکی صادر می‌شود. پتهٔ گمرکی هم سند وصول و هم سند ترخیص به‌شمار می‌آید.

٦. **اوراق استرداد.** این اوراق زمانی که صاحب کالا وجوهی اضافه بر آنچه مقرر بوده به گمرک پرداخته و قرار بر استرداد باشد، توسط صاحب کالا یا نماینده قانونی او تنظیم و تسلیم می‌شود.

۷. **اوراق مطالبه‌نامه.** در موارد کسر دریافتی بابت کالاهایی که قبلاً از گمرک ترخیص شده از این اوراق چاپی بهره گرفته می‌شود.

۸ **صورتمجلس.** بنابر مادهٔ ۳۱ قانون امور گمرکی، زمانی که کالایی به لحاظ ممنوعیت قابل ترخیص نبوده و الزاماً باید توسط صاحب کالا از گمرک به خارج از کشور عودت داده شود از صورتمجلس استفاده می‌شود. در این حالت، کالاها ضبط می‌شود و مالک کالا می‌تواند حداکثر تا ۳ ماه شکایت کند و در صورت شکست فرد مالک، اموال توسط دولت به‌طور قطعی ضبط می‌شود. بنابر مادهٔ ۲۸ قانون امور گمرکی، وقتی تعداد بسته‌ها کم یا اضافه‌تر از میزان معافیتهای موردنظر باشد در بدو ورود و تحویل کالا به گمرک صورتمجلس تهیه می‌شود و به امضاء نمایندهٔ گمرک، انبار، حامل و یا مؤسسه حمل نیز می‌رسد. در مواقعی نیز که کالای وارده یا صادره قاچاق باشد، توسط گمرک ضبط می‌شود و صورتمجلسی تنظیم و به امضای نمایندهٔ گمرک و صاحب کالا می‌رسد.

۹. **قبض انبار گمرک:** هنگام تحویل کالاهای وارده یا صادره به اماکن گمرکی قبض انبار صادر می‌شود.

٦-۲٤ اصطلاحات متداول مربوط به ورود کالا به گمرک

۱. **(مانیفست (فهرست کالا).** فهرست محموله‌های یک کشتی، قطار یا کاروانی از کامیونهایی که بیش از یک بارنامه دارند).

۲. **(بارنامه (سند حمل کالا).** مدرکی برای حمل یک واحد و پارتی از کالا برای

دریافت‌کنندهٔکالا در مقصد می‌باشد که از طرف مؤسسهٔ حمل‌ونقل در مبدأ بارگیری کالا صادر می‌شود)

۳. **اظهارنامهٔ اجمالی.** فرم مخصوصی حاوی خلاصه مشخصات محموله است که ضمن آن تعداد، بسته، وزن، مبدأ، نام کشتی یا وسیله حمل و تعداد اقلام محموله در آن به ثبت می‌رسد و به ضمیمهٔ مانیفست، تسلیم گمرک می‌شود.

٤. **اظهارنامهٔ کالا.** فرم مخصوصی است که برای طی مراحل تشریفات ترخیص کالا از گمرک اعم از صادرات و واردات تکمیل و به گمرک تسلیم می‌شود و بسته به نوع ترخیص، اظهارنامه‌ها از عناوین مختلفی به‌شرح زیر برخوردار می‌گردند:

٤-۱ اظهارنامه ورود قطعی کالا،

٤-۲ اظهارنامه ورود موقت کالا،

٤-۳ اظهارنامه ترانزیت داخلی کالا،

٤-٤ اظهارنامه ترانزیت خارجی کالا،

٤-۵ اظهارنامهٔ اعاده به خارج (مرجوعی) کالا،

٤-٦ اظهارنامهٔ کالای متروکه،

٤-۷ اظهارنامهٔ خروج قطعی کالا،

٤-۸ اظهارنامهٔ خروج موقت کالا،

٤-۹ اظهارنامهٔ ضمیمه و متمم،

٤-۱۰ اظهارنامه کالای انتقالی.

٦-۲۵ اصطلاحات بانکی مورد استفاده در گمرک

۱. **گشایش اعتبار:**(کسانی‌که درصدد دریافت کالا از طریق انتقال ارز هستند باید به گشایش اعتبار اقدام نمایند) این‌کار پس از طی مقدمات لازم، کسب اجازه و تأیید پروفرما از طرف مراکز تهیه و توزیع، تحصیل اجازه از کمیسیون ویژه ارز و یا تأمین ارز از طرف سازمان یا وزارتخانه و یا نهاد مربوطه، مراجعه به بانک و پرداخت درصدی از مبلغ کالا یا تسعیر ارز مربوطه به ریال در بانک و بهره‌گیری از اعتباری که در بانک دارند بابت بقیهٔ مبلغ کالا و یا بهره‌گیری از تأمین و تضمین در مقابل بانک به اجرادرمی‌آید. به اصطلاح، در نزد بانک، اعتباری افتتاح می‌شود و به اطلاع فروشنده در

مبدأ کالا می‌رسد که چه مبلغی نزد بانک تأمین و یا پرداخت آن تضمین شده است تا در صورت ارسال کالا و وصول اسناد حاکی از آن توسط خریدار یا بانک مربوطه، مبالغ وجوه به حساب فروشنده انتقال یابد. به‌چنین عملی،گشایش اعتبار گویند.

۲. **تسعیر ارز.** سعر به معنای تبدیل جنس به ارزش نقدی رایج و یا تعیین و ارزشگذاری کالا با یکی از پولهای خارجی می‌باشد. دستگاهی که ارز را به ریال یا پول رایج کشور تبدیل می‌کند به آن تسعیرکنندهٔ ارز گویند.

۳. **برات وصولی رویتی (دیداری).** در صورتی‌که فروشنده به خـریدار در مبدأ اطمینان داشته باشد و برحسب سابقهٔ معاملاتی یا برخورداری از تأمین و تضمین در مبدأ از محل اعتبار، کالا را به عهدهٔ خریدار حمل نماید و اسناد را به یکی از بانکهای خریدار بفرستد و دستور دهد تا خریدار به محض رؤیت برات یا به اصطلاح حواله، وجه آن‌را پرداخت نموده، اسناد را پشت‌نویسی کرده و در اختیار او قرار دهد، از برات وصولی رؤیتی یا دیداری بهره گرفته است.

٤. **برات وصولی مدت‌دار (یوزانس).** اگر فروشنده به‌ترتیب مندرج در برات دیداری اقدام بنماید، بانکی که اسناد را می‌فرستد بنابر توافق قبلی خریدار و فروشنده و ضمن اخذ تعهد از خریدار عمل می‌نماید و وجوه مورد نظر را از خریدار دریافت می‌نماید. در برات مدت‌دار یا یوزانس، خریدار و فروشنده بر سر پرداخت وجه کالا ظرف مدتی بین معین توافق می‌نمایند. نرخ بهره طی مدت یوزانس نیز باید از قبل مورد توافق خریدار و فروشنده قرار گیرد و به اطلاع بانک برسد.

۵. **فرانکو.** به مواردی اطلاق می‌شود که در آن کالا از راه زمینی به کشور مقصد برسد و بهای کالا در مبدأ به‌همراه کلیهٔ هزینه‌های بسته‌بندی و حمل و بیمه تا رسیدن به مرز کشور مقصد را دربرگیرد.

٦. **تعهد ارائه پروانه گمرکی به بانک.** این تعهد به این موضوع مربوط می‌شود که خریدار در زمان واریز اعتبار اسنادی و یا برات وصولی اعم از دیداری و یا مدت‌دار و همچنین در زمان واریز کلیهٔ مبالغ به حساب فروشنده و جهت حصول اطمینان از ورود کالا به کشور در مقابل ارز منتقل شده تعهد می‌نماید که در مدتی معین، پروانهٔ سبز گمرکی که حاکی از ورود کالاست را به بانک ارائه دهد.

۷. **ارز دولتی.** به ارزی که بانکها به نرخ رسمی و دولتی برای مصارف مختلفی

نظیر دانشجویان در حال تحصیل در خارج یا مسافران ضروری جهت درمان یا مأموریت و نظایر آن می‌پردازند گویند.

۸. **ارز حاصل از صادرات.** صادرکننده‌ها می‌توانند ارز حاصل از صادرات غیرنفتی خود را صرف خرید کالاهایی مجاز یا ارائه به وارد کنندگان دیگر بنمایند.

۹. **واردات بدون انتقال ارز.** معمولاً از طریق ارزی صورت می‌گیرد که واردکنندگان در خارج دارند.

۱۰. **ارز قبل از صادرات.** در روابط تجاری با شرکتهای بزرگ تولیدی معمول است که صادرکننده در مبدأ برای جنس خود در خارج نمایندهٔ فروشی را یافته و کالا را به عهدهٔ او ارسال می‌نماید تا وی در محل بازاریابی نموده و آن را فروخته و ارز حاصله را مسترد نماید.

۱۱. **اعتبار ارزی.** (اعتباری است که بانک در قبال اعتماد و اطمینان به سوابق صادراتی و اخذ تضمین برای مشتریان و متقاضیان خود افتتاح می‌نماید).

۱۲. **تخفیف پیمان ارزی.** به پیمان حاصل از فروش صادرات به دولت که از طریق تبدیل ارزش کالا به ارز (با نرخی که از طریق نرخ تضمین شده از طرف کمیسیون تعیین ارز مشخص و اعلام می‌شود) از طرف بانک در هنگام صدور کالا به گمرک اخذ می‌شود اطلاق می‌شود. پیمان ارزی و کاهش درصد آن یکی از راههای تشویق صادرات به‌شمار می‌آید. اگر دولت صدور برخی از کالاها را به کلی از پرداخت پیمان ارزی معاف کند به این کار معافیت پیمان ارزی گفته می‌شود.

۱۳. **ارزبری.** (به ارزش ارزی مواد و قطعات مصنوعات تولیدی کشور میزان ارزبری کالا گویند.)

۱۴. **ارزش افزوده.** (به قیمت تمام شدهٔ کالا منهای میزان ارزبری آن اطلاق می‌شود.)

۶-۲۶ اتاق بازرگانی، صنایع و معادن

اتاق بازرگانی اولین بار در سال ۱۳۰۸ تحت نام غرفهٔ تجارت به‌وجود آمد. غرفهٔ تجارت محلی مشخص برای بازرگانان و یا صاحبان حرف و مشاغل مختلف بود به‌نحوی که آنها را قادر می‌ساخت تا به‌طور تشکیلاتی و سازمان‌یافته‌ای دور هم جمع

شوند و به حل و فصل مسائل خود بپردازند و اقدامات لازم جهت حفظ منافع خود را به اجرا درآورند. پس از مدتی این سازمان تکامل یافته و درحال حاضر، هم از بخش خصوصی و هم دولتی به جذب عضو پرداخته است. آیین‌نامهٔ اجرایی اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران که پس از پیروزی انقلاب اسلامی تدوین شد هدف اتاق بازرگانی را کمک به رشد کمی و کیفی تولیدات صنعتی و معدنی کشور و تلاش برای توسعهٔ صادرات غیرنفتی عنوان نموده است. از اهداف دیگر اتاق بازرگانی، کمک به توزیع امکانات مادی و ثروت ملی بین استعدادهای مختلف، جلوگیری از انحصارطلبی و وابستگی اقتصادی و رشد خلاقیت افراد می‌باشد.

بر طبق آیین‌نامهٔ اجرایی خاص که در دی ماه سال ۱۳۴۹ به تصویب کمیسیونهای مجلس رسید، وظایف اتاق بازرگانی به‌شرح زیر بیان گردید:

۱. ایجاد همکاری و هماهنگی میان بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن،

۲. همکاری با دستگاههای دولتی و سازمانهای وابسته به دولت در ارتباط با تهیه لوایح و سایر مقرراتی که به امور بازرگانان و صنایع و معادن مربوط است،

۳. کوشش در رفع اختلافات و دعاوی بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن و احیاناً مصرف کنندگان و قبول حکمیت میان آنها و کارشناسی برای آنها،

۴. اقدام به تشکیل و اداره نمایشگاههای بازرگانی و صنعتی،

۵. تشکیل کنفرانسها و کنگره‌ها و شرکت در مجامع اقتصادی ـ بازرگانی ـ صنعتی ـ معدنی در سطح مناطق مختلف کشور یا ملی و بین‌المللی،

۶. تماس و همکاری با سازمانهای مشابه در سایر کشورها،

۷. کوشش در ایجاد تخصص در رشته‌های مختلف بازرگانی ـ صنعتی ـ معدنی،

۸. راهنمایی و تشریک مساعی لازم با بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن در امور مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی برای بهبود تولید، توزیع و بازاریابی کالاهای صادراتی،

۹. کوشش در ایجاد و توسعهٔ آموزشگاههای حرفه‌ای و تخصصی متناسب با نیازهای کشور.

۶-۲۷ مراکز تهیه و توزیع

جهت تحقق اصل ٤٤ قانون اساسی مبنی بر دولتی نمودن بازرگانی خارجی و براساس مصوبهٔ ۵۹/۲/۲۰ شورای انقلاب جمهوری اسلامی ایران، مراکز تهیه و توزیع ایجاد شدند. این مراکز تحت نظر یک هیئت مدیره و مدیرعامل مرکب از ۵ نفر عضو اداره می‌شوند. منابع مالی این مراکز ابتدا از محل اعتبارات بانکی تأمین و سپس باید به‌صورت خودکفا اداره شوند و در قانون بودجه، همه ساله بخشی از سود حاصل از عملیات تجاری خود را به عنوان درآمد عمومی به خزانه دولت واریز می‌کنند. ۱۳ مرکز عمده‌ای که در طول دوران پس از انقلاب اسلامی به‌وجود آمدند عبارت‌اند از مرکز تهیه و توزیع مواد غذایی، مواد شیمیایی، کاغذ و چوب، منسوجات، صنایع سبک، ابزارآلات، لوازم برقی، قطعات و ماشین‌آلات‌صنعتی، ماشین‌آلات و قطعات‌یدکی، الکترونیک فلزات و فلزات ساختمان.

وظایف متعددی بر عهدهٔ این مراکز گذاشته شده است. ازجمله اینکه این مراکز موظفند که از طریق پروفرمای ارائه شده توسط بخش خصوصی و دولتی، واردات کلیهٔ کالاهای مشمول تعرفه‌های مربوط به خود را نظارت و کنترل نمایند. اهم وظایف این مراکز را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

الف) کنترل کالا. از دو جهت، یکی از جهت انطباق استاندارد کالا با استانداردهای بین‌المللی و استانداردهای قابل قبول کشور که توسط مؤسسهٔ استاندارد و تحقیقات صنعتی وابسته به وزارت صنایع تعیین می‌شود و دیگری از جهت انطباق آنها با نیازهای کشور.

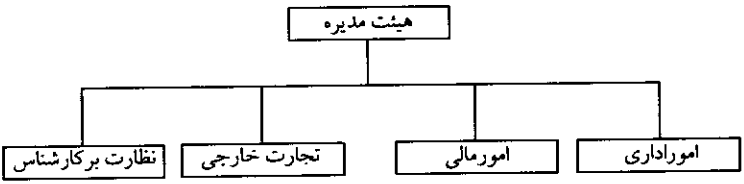
ب) کنترل قیمت. قیمت کالاها توسط مراکز مورد مطالعه قرار گرفته تا با قیمتهای متداول بین‌المللی مقایسه شوند و بدین وسیله از خریدهای گرانتر و یا احیاناً سوءاستفاده‌های احتمالی جهت خروج ارز مازاد جلوگیری به‌عمل آید.

ج) کنترل کیفیت و کمیت. کالاها از لحاظ انطباق با دستورالعملهای وزارت بازرگانی کنترل می‌شوند.

د) کنترل امکانات تعمیری و خدمات بعد از فروش. کلیهٔ ورادکنندگان کالاها جهت عدم برخورد با مشکلات آتی درخصوص قطعات یدکی، خدمات نگهداری و تعمیراتی باید پیش‌بینیهای لازم را به اجرا درآورند و این مراکز براین موضوع نیز تأکید

فراوان می‌نمایند.

در واقع مراکز تهیه و توزیع به‌مثابه سازمانهایی هستند که کلیهٔ واردات کالا اعم از اینکه توسط شخصیتهای حقیقی باشد یا حقوقی و یا سازمانهای دولتی باشد یا بخش خصوصی باید از آن گذر نمایند. بنابراین، همواره این مراکز ابزاری قدرتمند در سیاستگذاری بازرگانی‌خارجی به‌شمار آمده‌اند. دولت از طریق صدور بخشنامه‌های مختلف می‌تواند واردات و خریدهای خارجی کشور را از نظر جهت و مبادی تأمین کالا به سمت و سوی کشورهایی خاص سوق دهد، از ورود برخی از انواع کالاها به داخل کشور جلوگیری نماید تا از تنوع‌آفرینی بیش از حد توان و لزوم جلوگیری به‌عمل آورد. نمودار سازمانی ساده و کلی مراکز تهیه و توزیع را می‌توان به‌صورت زیر نشان داد:



اولین چیز مورد نیاز برای خریدهای خارجی، در دست داشتن پروفرما می‌باشد. از میان اطلاعات پروفرما (P/I)، دو چیز بیشتر از سایر موارد مورد توجه مراکز تهیه و توزیع قرار گرفته است؛ ابتدا فروشنده یا تولید کننده کالا و دیگری قیمت کالا. اهم فعالیتهایی را که مراکز تهیه و توزیع به انجام می‌رسانند به قرار زیر می‌باشد:

۱. تشکیل پرونده متقاضی با تکمیل فرم درخواست سفارش توسط متقاضی،

۲. ارسال فرم درخواست سفارش تکمیل شده و پروفرما جهت تخصیص ارز به مراکز مربوطه،

۳. بررسی پروفرما از لحاظ قیمت، کیفیت، مقدار و وضعیت تولیدکننده یا فروشنده،

٤. اطلاع‌رسانی مناسب از موارد مورد توافق و عدم توافق با فروشندگان قبلی،

۵. صدور مجوز ترخیص و اخذ تعهد توزیع صد در صد کالا،

٦. هماهنگی برنامهٔ توزیع کالا با تاجر و تهیه فاکتور و حواله فروش کالا،

۷. توزیع کالا بنا به نیاز شرکتهای تحت پوشش و شرکتهای تعاونی.

در حال حاضر با آزادسازی واردات تا حدودی نقش این مراکز کم‌رنگتر شده ولی وظایف و محتوای عملکرد این مراکز کماکان ضروری‌است تا مورد توجه

واردکنندگان قرار بگیرد.

خلاصه فصل ششم

این فصل اصلی‌ترین و کاربردی‌ترین فصل از بخش اول کتاب (مدیریت خرید) را تشکیل می‌دهد که در آن موضوعات مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در ابتدا نکات مورد توجه در عقد قراردادهای خرید (که مهمترین مرحله بعد از مذاکرات موفق است) تشریح شده و نمونه‌ای از یک قرارداد ارائهٔ شده است. سپس با تعریف معاملات ارزی و ذکر اسناد حمل، فرایند خرید خارجی تشریح شده است. در ادامهٔ این فصل به‌ذکر شیوه‌های مختلف پرداخت بهای کالاها و خدمات به فروشندگان خارجی پرداخته و مدارک ضروری جهتِ گشایش اعتبار (یکی از مهمترین شیوه‌های پرداخت بهای کالاها و خدمات) ذکر شده است. به‌دلیل اهمیت ضمانتنامه‌های ارزی و بیمه در فرایند خرید به ذکر تعاریف و انواع ضمانتنامه‌ها و بیمه‌ها پرداخته شده است.

در بخش دیگری از این فصل به ذکر عملیات ترخیص کالا، نقش گمرک و تأثیر مقررات عمومی صادرات و وادارت و تعرفه گمرکی و سود بازرگانی و حقوق گمرکی پرداخته و انواع اسناد و مراحل گمرکی و اصطلاحات بانکی مورد استفاده در گمرک تشریح شده است. درنهایت به تشریح نقش اتاق بازرگانی، صنایع و معادن و سایر سازمانها نظیر مراکز تهیه و توزیع در فرایند خرید خارجی اشاره شده است.

۶–۲۸ پرسشها

الف) تشریحی

۱. پیش‌فاکتور چیست و کاربرد، آن‌را در خریدهای داخلی و خارجی بیان نمایید.

۲. قرارداد را تعریف نموده و هدف اصلی از تهیه و تنظیم آن‌را ذکر نمایید.

۳. اهم مفاد مندرج در قراردادها را ذکر نمایید.

۴. معاملات ارزی چه نوع معاملاتی می‌باشند؟

۵. کاربرد و نقش اسناد حمل در معاملات ارزی چیست؟

۶. دلایل خرید خارجی و فرایند کلی به جریان انداختن خریدهای خارجی را تشریح نمایید.

۷. گردش کار گشایش اعتبار را ذکر نمایید.

۸. محاسن بهره‌گیری از اعتبار اسنادی را برشمرید.
۹. انواع اعتبار اسنادی را نام برده و توضیح دهید.
۱۰. انواع حواله‌های ارزی و براتهای اسنادی را نام برده و توضیح دهید.
۱۱. مدارک متداول جهت گشایش اعتبار چه مدارکی می‌باشند؟
۱۲. پیگیریهای ضروری قبل از حمل و پیگیریهای مربوط به خرید کالا شامل چه مواردی است؟
۱۳. عقد ضمان را تعریف و طرفین درگیر در آن‌را نام ببرید.
۱٤. انواع ضمانتنامه‌های ارزی را نام ببرید.
۱۵. اهم شروط مندرج در ضمانتنامه‌های مشروط را ذکر نمایید.
۱٦. بیمه‌نامه چیست و طرفین درگیر در آن را نام ببرید.
۱۷. بیمه جبران خسارت چه نوع بیمه‌ای است؟
۱۸. بیمه سرمایه‌ای چه نوع بیمه‌ای است؟
۱۹. بیمه عمر چه نوع بیمه‌ای است؟
۲۰. بیمه حوادث شخصی چه نوع بیمه‌ای است؟
۲۱. بیمهٔ محلی چه نوع بیمه‌ای است؟
۲۲. چهارنوع بیمهٔ متداول در بیمه‌نامه‌های دریایی در ایران را ذکر نمایید.
۲۳. بیمه‌های اجباری و اختیاری را تعریف نموده وتفاوت آنها را ذکر نمایید.
۲٤. انواع بیمه‌های بازرگانی از نظر انجام تعهدات بیمه‌گر را ذکرنمایید.
۲۵. انواع بیمه‌های بازرگانی را از نظر نوع مورد بیمه یا بیمه‌شده ذکر نمایید.
۲٦. انواع بیمه‌های بازرگانی را از نظر موقعیت جغرافیایی ذکر نمایید.
۲۷. هریک از انواع بیمه‌های اموال و منافع، بیمه‌های اشخاص و بیمه‌های مسئولیت چه نوع مواردی را دربرمی‌گیرند؟
۲۸. اسناد حمل کالا را نام برده و هر یک را تشریح نمایید.
۲۹. نمانکلاتور چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
۳۰. مهمترین اهداف تدوین اولین تعرفه‌های گمرکی در ایران را ذکر نمایید.
۳۱. ورود قطعی،ورود موقت، اعاده به خارج از کشور، ترانزیت خارجی، ترانزیت خارجی چه نوع ترخیصی می‌باشند؟

۳۲. اسناد و مدارک مورد نیاز جهت ترخیص کالا را نام ببرید.
۳۳. دلایل طرح اینکوترمز و هدف از آن را ذکر نمایید.
۳٤. اصطلاحات سیزده‌گانهٔ اینکوترمز را برشمرده و تعهدات خریدار و فروشنده در هر یک از این اصطلاحات را تشریح نمایید.
۳۵. ضمن تعریف لغوی و حقوقی کلمهٔ گمرک، نمانکلاتور گمرکی را تشریح نموده و بیان نمایید که تعرفهٔ گمرکی در ایران تابع یا برگرفته از چه تعرفه‌ای است؟
۳٦. سود بازرگانی و حقوق گمرکی را تعریف و دلایل اخذ آنها را ذکر نمایید.
۳۷. مقررات عمومی صادرات و واردات شامل چه محتوایی است و کاربرد آن در خریدهای خارجی در چیست؟
۳۸. هزینهٔ گمرکی شامل چه مواردی است؟
۳۹. مراحل گمرکی در ایران شامل چه گامهایی است؟
٤۰. انواع اسناد گمرکی را ذکر نمایید.
٤۱. هدف اصلی و وظایف اتاق بازرگانی، صنایع و معادن را ذکرنمایید.
٤۲. علت پیدایش مراکز تهیه و توزیع و ساختارتشکیلاتی آن‌را بیان نمایید.
٤۳. مراکز تهیه و توزیع ۱۳ گانه را نام برده و اهم وظایف آنها را برشمرید.
٤٤. اهم فعالیتهای در حال اجرا در مراکز تهیه و توزیع را برشمرید.

ب) چهارگزینه‌ای

۱. پروفرما (P/I) سندی است که توسط فروشنده:
الف) جهت حمل کالا صادر می‌شود.
ب)جهت ارائه اطلاعات اولیه لازم صادر می‌شود.
ج) جهت بیمه کالا صادر می‌شود.
د) هیچکدام

۲. قرارداد متن توافقی است که پس از انجام مذاکره میان خریدار و فروشنده منعقد می‌گردد و
الف) وظایف و مسئولیتهای طرفین را تعیین می‌نماید.
ب) مسئولیتهای طرفین را تعیین می‌نماید.
ج) وظایف، پرداخت و حمل را تعیین می‌نماید.

د) وظایف و مسئولیتها و ریسک طرفین را تعیین می‌نماید.

۳. فورس ماژور یا حوادث غیرمترقبه در قراردادهای بازرگانی به معنی:

الف) تعیین مسئولیت طرفین در قبال مشکلات غیرقابل پیش‌بینی است.

ب) به خسارت در زمان حوادث گویند.

ج) فشارهایی نظیر اعتصابات است.

د) رفع مسئولیت در مواقع بحرانهاست.

٤. دموراژ به معنی:

الف) ارزش و بهای پیش‌پرداخت است.

ب) روش فسخ است.

ج) هزینهٔ معطلی بیش از حد معین وسیلهٔحمل است.

د) خسارتهای طبیعی است.

٥. حمل مجدد در واقع:

الف) همان حمل به‌دفعات است.

ب) متفاوت با حمل به‌دفعات است.

ج) به معنی پس فرستادن کالا و حمل دوباره است.

د) هیچکدام

٦. معاملات ارزی به پرداخت بهای کالا یا خدمات:

الف) از طریق سیستم بانکی بین‌المللی گویند.

ب) از طریق مبادلهٔ اسناد مربوطه گویند.

ج) به انتقال ارز معاملات گویند.

د) از طریق سیسم بانکی بین‌المللی و مبادلهٔ اسناد مربوطه گویند.

۷. اهم شیوه‌های پرداخت بهای کالاها و خدمات به فروشندهٔ خارجی عبارت‌اند از:

الف) اعتبار اسنادی،بروات ارزی

ب) بروات ارزی و حواله‌های ارزی

ج) اعتبار اسنادی، بروات ارزی و حواله‌های ارزی

د) پرداخت نقدی ارز

۸. مهمترین علت یا علل خرید خارجی عبارت‌اند از:

الف) بهره‌گیری از مزیت نسبی در بازرگانی بین‌الملل
ب) ایجاد ارزش افزوده
ج) افزایش تراز تجاری یا بازرگانی
د) موارد الف و ب صحیح است.

۹. اعتبار اسنادی تأیید شده به معنی تأیید اعتبار اسنادی توسط:
الف) شرکت بیمهٔ دیگر است. ب) دستگاه خریداری کننده است.
ج) شرکت حمل‌ونقل کننده است. د) بانکی دیگر است.

۱۰. در اعتبار اسنادی گردان، مبلغ اعتبار همیشه
الف) برابر با مبلغ گشایش اولیه است. ب) بیشتر از مبلغ گشایش اولیه است.
ج) کمتر از مبلغ گشایش اولیه است. د) بیشتر از مبلغ گشایش نهایی است.

۱۱. برات ساده:
الف) با اسناد حمل همراه نیست و دال بر طلب براتکش است.
ب) با اسناد حمل همراه است و دال بر طلب براتکش است.
ج) با اسناد حمل همراه است و دال بر طلب نیست.
د) هیچکدام

۱۲. حوالهٔ تلگرافی:
الف) دستور پرداخت با پست است.
ب) حوالهٔ بانکی با استفاده از علائم قراردادی است.
ج) همان حوالهٔ عادی است.
د) هیچکدام

۱۳. عقد ضمان عبارت‌است از اینکه:
الف) تعهد مالی را مستند و به بیمه ارائه دهد.
ب) ضمانتنامه‌ای را درخواست کند.
ج) شخص، مالی که بر ذمه دیگری است را به‌عهده گیرد.
د) کالایی که بر ذمه دیگری است را تعهد نماید.

۱۴. در کدام‌یک از موارد ضمانتنامهٔ مناقصه قبل از سررسید باطل می‌گردد؟
الف) انجام تعهد قبل از انقضا توسط مضمون عنه

ب) برنده نشدن مضمون عنه در مناقصه

ج) هر دو موارد الف و ب

د) هیچکدام از موارد الف و ب

۱۵. از شروط زیر کدام‌یک جزو شروط ضمانتنامهٔ مشروط می‌باشد؟

الف) شرط قابل تقلیل بودن مبلغ ضمانتنامه

ب) شرط قابل تمدید بودن

ج) شرط گشایش اعتبار اسنادی و فورس ماژور

د) جملگی موارد الف و ب و ج

۱٦. بیمه به شکل کنونی آن چه وقت و به چه صورت به اجرا درآمد؟

الف) در اوایل قرون وسطی به‌صورت قرارداد وام تجهیز کشتی

ب) در اواسط قرون وسطی به‌صورت قرارداد وام تجهیز هواپیما

ج) در اواخر قرون وسطی به‌صورت قرارداد وام تجهیز کشتی

د) هیچکدام صحیح نیست.

۱۷. در دوران انقلاب اسلامی تعداد شرکتهای بیمه کم شده و

الف) شرکتهای تعاونی بیمه ملی شدند. ب) ۱۰ شرکت خصوصی بیمه ملی شدند.

ج) شرکتهای بیمه خصوصی شدند. د) شرکتهای بیمه خصوصی تعاونی شدند.

۱۸. بیمه‌های جبران خسارت فقط ضرر و زیان مالی بیمه‌گران را:

الف) به‌صورت مستقیم جبران می کنند.

ب) به‌صورت غیرمستقیم جبران می‌نمایند.

ج) به‌صورت نقدی جبران می‌نمایند.

د) به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم جبران می‌نمایند.

۱۹. بنابر مادهٔ ۱۹ قانون بیمه سال ۱۳۱٦، حداکثر مسئولیت بیمه‌گذار:

الف) از مبلغ بیمه شده تجاوز نمی‌کند. ب) از نصف مبلغ بیمه شده تجاوز نمی‌کند.

ج) از مبلغ بیمه شده تجاوز می‌کند. د) هیچکدام صحیح نیست.

۲۰. بیمه‌های عمر و بازنشستگی، حوادث منجر به فوت یا نقص عضو و از کارافتادگی عضو:

الف)از انواع بیمه‌های سرمایه‌ای هستند.

ب) از انواع بیمه‌های جبرانی خسارتند.
ج) هیچکدام از موارد الف و ب صحیح نیست.
د) هر دو مورد الف و ب صحیح است.

۲۱. در بیمه‌های سرمایه‌ای بیمه‌گر مبلغی را به‌عنوان سرمایه یا غرامت
الف) یکجا به استفاده‌کنندگان پرداخت می‌شود.
ب) به‌طور مستمر پرداخت می‌شود.
ج) که از قبل در بیمه‌نامه مشخص است به‌طور یکجا یا مستمر پرداخت می‌شود.
د) که از قبل معین نیست را به‌طور مستمر پرداخت می‌شود.

۲۲. مهمترین نوع بیمه‌های سرمایه‌ای:
الف) بیمهٔ بازنشستگی است. ب) بیمهٔعمر است.
ج) بیمهٔ حوادث است. د) بیمهٔ از کارافتادگی است.

۲۳. به بیمه‌های اشخاص غیر از بیمه‌های عمر:
الف) بیمه خسارات جبرانی گویند. ب) بیمه شخص ثالث گویند.
ج) بیمه‌های سرمایه‌ای گویند. د) بیمه غرامتی گویند.

۲٤. بنابر مصوبهٔ هیئت وزیران، همراه داشتن بیمه نامهٔ باربری در گشایش اعتبار
الف) اختیاری است. ب) اجباری است.
ج) ممکن است الزامی گردد. د) هیچکدام

۲۵. کدام‌یک از انواع بیمه‌ها شامل حوادث تصادف، به گل نشستن و غرق و آتش‌سوزی است و مشمول خسارات خاص و جزئی نمی‌شود؟
الف) بیمه‌نامه باربری از بین رفتن تمام کالا
ب) بیمه F.P.A
ج) بیمه‌نامه باربری با شرایط W.A
د) بیمه نامه دریایی با شرایط تمام خطرات

۲٦. به بیمه‌ای که گمرک به دلیل منقضی شدن بیمه‌نامهٔ باربری در گمرک مجبور به اجرا و عقد آن است
الف) بیمه F.P.A گویند. ب) بیمهٔ عمر گویند.
ج) بیمهٔ محلی گویند. د) بیمهٔ سرمایه‌ای گویند.

۲۷. گواهی مبدأ توسط کجا صادر می‌شود و مشخص‌کنندهٔ چیست؟
الف) اتاق بازرگانی و دال بر مالکیت کالا است.
ب) گمرک و دال بر کشور سازنده است.
ج) شرکت فروشنده و دال بر کشور سازنده است.
د) اتاق بازرگانی و دال بر کشور سازنده است.

۲۸. گواهی بازرسی باید:
الف) کالای مندرج و موضوع اسناد اعتباری را در برگیرد.
ب) تأیید شده باشد.
ج) کالای حمل شده را مطابق با اعتبارنامه تأیید نماید.
د) جملگی موارد الف و ب و ج

۲۹. گواهی بهداشت برای چه نوع کالاهایی و توسط چه فرد حقیقی یا حقوقی صادر می‌شود؟
الف) کالاهای فاسد شدنی و توسط ادارات رسمی کشور مبدأ صادر می‌شود.
ب) کالاهای فاسد شدنی و توسط سفارت صادر می‌شود.
ج) کالاهای فاسد نشدنی و فاسد شدنی و توسط اتاق بازرگانی صادر می‌شود.
د) کالاهای صنعتی و توسط اتاق بازرگانی صادر می‌شود.

۳۰. بارنامه سندی دال بر مالکیت کالاست که حمل‌کننده آن‌را صادر می‌نماید و
الف) دال بر حمل کالا و غیرقابل انتقال است.
ب) دال بر حمل کالا و قابل انتقال است.
ج) دال بر تأیید کیفیت کالاست.
د) دال بر حمل کالا و قابل ظهرنویسی و انتقال است.

۳۱. بارنامه روی کشتی و بارنامهٔ کشتیرانی
الف) یکی هستند.
ب) متفاوت با هم هستند.
ج) اولی دال بر تحویل و دومی دال بر بارگیری و حمل است.
د) اولی دال بر حمل و دومی دال بر تحویل است.

۳۲. بارنامه تمیز:

الف) دال بر عدم نقص کالاها و بدون مهر مربوط به نقص است.
ب) دال بر حمل کالای سالم و ناقص است.
ج) دال بر گشایش اعتبار اسنادی است.
د) هیچکدام

۳۳. بارنامهٔ سراسری در چه زمانی صادر می‌شود؟
الف) ترانزیت کالا و عبور از چند منطقه تا مقصد و بهره‌گیری از وسایل حمل مختلف
ب) حمل به دفعات
ج) ترانزیت کالا و عبور از یک منطقه خاص
د) حمل یکباره و هوایی

۳٤. تعرفهٔ کنونی ایران که در سال ۱۳۵۰ تنظیم شد براساس کدام نمانکلاتور بوده است؟
الف) نمانکلاتور ژنو ب) نمانکلاتور بروکسل
ج) نمانکلاتور جامعهٔ ملل د) هیچکدام

۳۵. اظهار کالا جهت اعاده به خارج از کشور (مرجوعی):
الف) جزءصادرات و واردات قطعی است.
ب) جزء صادرات و واردات قطعی نیست.
ج) از حقوق گمرکی و سود بازرگانی معاف نیست.
د) مشمول هزینه‌های گمرکی نیست.

۳٦. اینکوترمز به معنی:
الف) اصطلاحات بازرگانی بین‌الملل است.
ب) تجارت خارجی راه دور است.
ج) ملی کردن اصطلاحات است.
د) هیچکدام

۳۷. اینکوترمز درصدد استانداردسازی
الف) کالاهای موضوع خرید است.
ب) وظایف خریدار و فروشنده در قراردادهای بین‌المللی است.
ج) رویه‌ها و مراحل کار خرید است.
د) پرداخت پول با اعتبار اسنادی است.

۳۸. حوزهٔ شمول اینکوترمز به مسائل حقوقی و تعهدات طرفین مرتبط است و
الف) کالاهای مرئی را دربرنمی‌گیرد. ب) کالاهای‌مرئی‌رادربرمی‌گیردنه نامرئی را.
ج) هر دو را دربرمی‌گیرد. د) کالاهای صنعتی را دربرمی‌گیرد.

۳۹. اینکوترمز شامل چنداصطلاح و چند گروه است؟
الف) ده اصطلاح، سه گروه A , B , C
ب) پانزده اصطلاح، چهار گروهA , B , C , D
ج) پنج اصطلاح، چهار گروه D , C , A , B
د) سیزده اصطلاح و چهار گروه D , C , F , E

٤۰. کدام اصطلاح اینکوترمز به معنی تحویل کالا در محل کار به خریدار است؟
الف) EXW ب) FOB
ج) FCA د) CIF

٤۱. کدام اصطلاح در اینکوترمز به معنی تحویل کالا به حمل کنند در محل تعیین شده است؟
الف) DDP ب) DEQ
ج) FCA د) DES

٤۲. کدام اصطلاح اینکوترمز به معنی تحویل کالا در کنار کشتی در بندر بارگیری است؟
الف) FAS ب) DAF
ج) FOB د) FCA

٤۳. FOB به معنی:
الف) تحویل کالا در کنار کشتی است.
ب) تحویل کالا در محل کار است.
ج) تحویل کالا روی عرشه در بندر حمل معین است.
د) تحویل کالا در مقصد است.

٤٤. اصطلاحی که مسئولیت خسارات کالا را بر عهده فروشنده نمی‌داند آنهم زمانی که کالا از نردهٔ کشتی می‌گذرد چیست؟
الف) CIF ب) C&F

ج) FOB　　　　　　　　د) FAS

۴۵. اصطلاح CIF شامل:

الف) هزینه حمل، بهای کالا و بیمه است.

ب) هزینه حمل و بیمه است.

ج) هزینهٔبیمه و بهای کالا است.

د) هیچکدام

۴۶. کدام اصطلاح به معنی کرایه حمل پرداخت شده تا مقصد تعیین شده است؟

الف) DES　　　　　　　　ب) CPT

ج) DEQ　　　　　　　　د) FOB

۴۷. اصطلاح CPT در صورتی‌که شامل بیمه باربری نیز گردد چه خوانده می‌شود؟

الف) FOB　　　　　　　　ب) DEQ

ج) CIF　　　　　　　　د) CIP

۴۸. برای تحویل گرفتن کالا توسط خریدار در محلی معین در مرز کدام اصطلاح در قرارداد مندرج خواهد شد؟

الف) DEQ　　　　　　　　ب) FOB

ب) DAF　　　　　　　　د) DES

۴۹. کدام اصطلاح شامل پرداخت عوارض توسط فروشنده نیز می‌باشد؟

الف) DAF　　　　　　　　ب) DEQ

ج) DES　　　　　　　　د) C&F

۵۰. کمترین وظایف و بیشترین وظایف برای فروشنده توسط کدام دو اصطلاح زیر بیان شده است؟

الف) FOB و C&F　　　　　　　　ب) CIF و C&F

ج) DAF　　　　　　　　د) EXW و DDP

۵۱. سود بازرگانی وجوه دریافتی دولت است که از:

الف) خریدار دریافت می‌شود.　　　　ب) از واردکننده دریافت می‌نماید.

ج) از همه دریافت می‌نماید.　　　　د) هیچکدام صحیح نیست.

۵۲. حقوق گمرکی که همه ساله در مقررات عمومی صادرات واردات ذکر می‌شود:

الف) مالیاتی است که دولت به قصد درآمد وضع می‌نماید.
ب) مالیاتی است که جهت حمایت از صادرات اخذ می‌شود.
ج) سودی است که از بازرگان گرفته می‌شود.
د) هیچکدام صحیح نیست.

۵۳. مصادیق هزینه‌های گمرکی کدام‌یک از موارد زیر می‌باشد؟
الف) تخلیه و بارگیری و انبارداری ب) آزمایش و تعرفه بندی
ج) بدرقهٔ کالا و خدمات فوق‌العاده د) کلیهٔ موارد الف و ب و ج

٥٤. اظهارنامهٔ گمرکی که بر حسب رویهٔ گمرکی واردات و صادرات تکمیل می‌شود:
الف) توسط فروشنده برای صادرات موقت تنظیم می‌شود.
ب) برای پرداخت مالیات تنظیم می‌شود.
ج) توسط صاحب کالا و برای صادرات قطعی تنظیم می‌شود.
د) هیچکدام از موارد الف و ب و ج صحیح نیست.

۵۵. کدام‌یک از اسناد زیر برای کالاهای مسافری یا سوغاتی غیرتجاری به‌کار می‌رود؟
الف) پروانه گمرکی ب) پتهٔ‌گمرکی یا جواز عبور
ج) اوراق استرداد د) قبض سپرده

٥٦. کدام‌یک از اسناد گمرکی برای عودت دادن کالاهای ممنوعه استفاده می‌شود؟
الف) صورتمجلس ب) اوراق مطالبه نامه
ج) قبض انبار گمرک د) قبض سپرده

۵۷. اتاق بازرگانی در ایران:
الف) فقط شامل بخش‌خصوصی‌است. ب) فقط شامل بخش دولتی است.
ج) شامل بخش دولتی‌وتعاونی‌است. د) شامل بخش دولتی و خصوصی است.

۵۸. اهم وظایف مراکز تهیه و توزیع چیست؟
الف) کنترل کالا و خدمات بعد از فروش و تعمیر
ب) کنترل قیمت
ج) کنترل کمیت و کیفیت
د) جملگی موارد الف و ب و ج

۵۹. دو موضوع مورد توجه بیشتر مراکز تهیه و توزیع عبارت‌اند از:

الف) تولید کننده و قیمت کالا   ب) کیفیت و کمیت کالا

ج) حمل و شیوهٔپرداخت بهای کالا   د) هیچکدام

۶۰. بودجهٔ مراکز تهیه و توزیع چگونه تأمین می‌شود؟

الف) ابتدا اعتبارات بانکی و سپس خودکفا می‌گردند.

ب) از ابتدا خودکفا می‌باشند.

ج) استقراض از بانک

د) هیچکدام

فصل هفتم

مدیریت انبارداری

اهداف آموزشی فصل

اهداف آموزشی این فصل را می‌توان پاسخگویی به سؤالاتی به‌شرح زیر برشمرد:

- تعریف ، جایگاه، اهداف و وظایف انبارها، مدیر و متصدی انبار و انباردارها چیست؟
- مدیریت سازمان از سیستم کنترل انبارها چه انتظاراتی دارد؟
- طبقه‌بندی چیست و چگونه می‌توان کالاهای انبارها را طبقه‌بندی نمود؟
- کدگذاری کالاها چیست؟ چه نقشی در سازمان دارد و چگونه به اجرا در می‌آید؟
- اهم فرمهای سیستمهای اطلاعاتی انبار و نحوهٔ عملکرد آنها چگونه است؟
- نحوهٔ تعاملات انبار با سایر بخشهای سازمان چگونه است؟
- روشهای مختلف انبارکردن کالاها در انبارها چگونه است؟
- منابع ورود و خروج کالای انبار کدامند؟
- گردش کار کالا در سازمان چگونه است؟
- شیوه‌های چیدن و استفاده‌کردن از کالاهای انبار کدامند؟
- چگونه می‌توان حمل و نقل در انبارها را اقتصادی‌تر نمود؟
- کنترل کمی و کیفی انبارها چگونه صورت می‌گیرد؟
- انبارگردانی چرا و چگونه در سازمانها به اجرا درمی‌آید؟
- چگونه می‌توان اقلام انبارها را ارزیابی و قیمت‌گذاری نمود؟
- انواع مدلهای برنامه‌ریزی و کنترل موجودیها در سازمانها را تشریح نمایید؟
- روشهای کنترل سفارشات خرید و سیستمهای سفارش‌دهی کدام‌اند؟

- برای طراحی فیزیکی انبارها چه مراحلی طی می‌شود؟

۱-۷ مقدمه

امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی، امکان تولید انبوه کالاها فراهم شده‌است و این‌کار مستلزم برنامه‌ریزی دقیق جهت استفاده به‌موقع و حداکثر امکانات موجود و یا قابل دستیابی توسط مدیران می‌باشد. از آنجایی که قسمت عمدهٔ امکانات و داراییهای شرکتها در انبارها نهفته است، لذا مدیران در تلاشند تا ترکیب بهینه‌ای را که متضمن حداکثر سود یا حداقل هزینه برای مؤسسه است، برگزینند. انبار به‌عنوان واسطهٔ میان تولید و مصرف نقش مهمی را در عرضه به‌موقع و کافی محصول، جریان عادی تولید، تثبیت قیمت محصول و تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات ایفا می‌نماید. ارزش ریالی موجودیها در انبار صنایع مختلف متفاوت است. موجودیها از نظر ارزش، مقادیر کلانی از سرمایه در گردش می‌باشند که به‌صورت کالا در انبار نگهداری می‌شوند. انبار با بخشهای مختلف سازمان نظیر تولید یا تعمیر و نگهداری، خرید، مالی، بازرسی دارای ارتباطی مستمر و تنگاتنگ می‌باشد. ارتباط مذکور موجب می‌شود تا در صورت کمبود محصول و یا مواد انبارها نقش ضربه‌گیر را ایفا نمایند و مؤسسات تجاری را از نوسانات و موارد غیرمترقبه رهایی بخشند. مدیران باید ارتباطی مستمر و تنگاتنگ را با برنامه‌ای منسجم و هماهنگ ساماندهی نمایند.

۲-۷ تعریف، جایگاه، اهداف و وظایف انبارها

انبار محل و فضایی است که مواد اولیه برای ساخت محصولات، کالاهای نیمه ساخته (در جریان ساخت، محصول ساخته شده، مواد و لوازم مصرفی، قطعات یدکی و ماشین‌آلات، ابزار آلات و اجناس اسقاطی و ... براساس سیستم صحیحی طبقه‌بندی و جاگذاری شده‌اند و از دو بعد فیزیکی و اطلاعاتی مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرند.

سازماندهی سازمانهای متفاوت بنابر نیازمندیهای آنها متفاوت می‌باشند. گاهی اوقات، انبارها مستقیماً زیر نظر مدیر عامل سازمان قرار دارند و مدیر انبارها تحت نظر مدیرعامل، انبارهای مختلفی را اداره می‌نماید. در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، واحد انبار تحت نظر تدارکات (کارپردازی) قرار دارد که خود یکی از واحدهای تابعه

امور اداری است.

هدف از تشکیل انبارها، تأمین و نگهداری کالاهای مورد نیاز سازمان است. اهم وظایف انبارها را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- برنامه‌ریزی و مراقبت جهت حفظ مقدار موجودی هر یک از اقلام مورد نیاز در حد مطلوب،
- همکاری و مساعدت در خرید و تأمین و تهیه کالاها و کنترل و دریافت کالاهای خریداری شده،
- نگهداری کالا در انبار به‌نحوی صحیح و تسریع در امر تحویل با رعایت مقررات و دستورالعملهای سازمان.

۷-۳ انواع انبارها و موجودیهای انبار

انبارها را از لحاظ شکل سازمانی می‌توان به سه صورت زیر دسته‌بندی نمود:

۱. **انبارهای پوشیده:** که از تمام اطراف بسته بوده و دارای سقف و وسایل ایمنی کامل هستند.

۲. **انبارهای سرپوشیده (هانگارد):** که فقط دارای سقف بوده و چهار طرف آن باز است و کالاها را فقط در برابر باران و آفتاب محافظت می‌نماید.

۳. **انبارهای باز (بارانداز):** که فاقد سقف بوده و فقط فضایی برای تخلیه بار می‌باشد.

انبارها از لحاظ نوع موادی که در آنها نگهداری می‌شود به چهار نوع انبار مواد اولیه، انبار محصول، انبار ضایعات و انبار قطعات تقسیم می‌شوند. از لحاظ کالاهایی که در انبارها نگهداری می‌شوند آنها بـه انبار کالاهای معمولی، انبار کالاهای قابل اشتعال، انبار کالاهای فاسدشدنی، انبار کالاهای شیمیایی و ... تقسیم می‌شوند و از لحاظ نوع و ماهیت به انبارهای گمرکی، انبارهای محلی و انبارهای صنعتی تقسیم می‌شوند.

اهم انواع موجودیهای انبار را نیز می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

۱. **مواد اولیه** : که برای ساخت محصولات لازم است و به مواد خام مشهور است (نه لزوماً مواد طبیعی)،

۲. **کالاهای نیمه‌ساخته (در جریان ساخت).** که شامل بهای ناقص دستمزد، مواد و سربار ساخت است،

۳. **کالای ساخته شده.** کالاهای آماده برای فروش یا توزیع که ممکن است تهیه شده و یا ساخته شده باشند،

٤. **اجناس خریداری‌شده جهت فروش.**

۵. **مواد و لوازم مصرفی.** که در تولید به‌نحوی غیرمستقیم مؤثرند نظیر گریس، روغن، ملزومات ،

٦. **قطعات یدکی ماشین‌آلات و ابزارآلات،**

۷. **اجناس اسقاطی.** که مستهلک و غیرقابل استفاده‌اند و معمولاً به‌مزایده گذاشته شده و یا مورد تعمیر مجدد قرار می‌گیرند.

۷-٤ مزایای وجود سیستم انبارداری

۱. شناسایی و دسترسی آسانتر به کالا،

۲. تشکیل فایلهای اطلاعاتی دقیقتر در بخشهای مختلف و تسریع در امر ارسال آمار و اطلاعات جهت تصمیم‌گیریهای مدیران سازمان،

۳. اطلاع‌رسانی مطمئن، دقیق و سریع به سایر بخشهای سازمان،

٤. رفع اشکالات ناشی از اتکای به افراد خاص و آماده‌سازی سریع افراد جدیدالورود به سازمان،

۵. ایجاد اطمینان‌خاطر در مدیریت و مسئولین بخشها و ایجاد کنترلهایی دقیق در سیستم،

٦. کاهش هزینه‌های ناشی از سهل‌انگاری و رفت و آمدهای زاید و پیش‌بینی‌های اشتباه و .... ،

۷. وجود پایه و اساس اصلی جهت سیستم حسابداری صنعتی و محاسبه بهای تمام شده،

۸. تأثیر روحی ناشی از وجود نظم و آگاهی مسئولین از میزان دقیق موجودیها و کاهش یا حذف سوء استفاده احتمالی متصدیان یا مسئولین.

۷-۵ وظایف مدیر انبار، متصدی انبار و انباردار

اهم وظایف مدیر انبار عبارت‌اند از:

۱.توصیه و پیشنهاد روشهای انبارداری و اصلاحی دیگر؛
۲. اجرای سیستم انبارداری مصوب سازمان؛
۳. نظارت کلی بر تمام انبارهای سازمان؛
٤. تعیین کالاهایی که باید در انبارها نگهداری شود؛
٥. نگهداری مدارک موجودیهای واقعی کالاها در مؤسسه یا سازمان؛
٦. مراقبت و صدور دستور جهت محافظت از موجودیها در برابر مخاطرات؛
۷. اجرای بودجه مصوب انبارها؛
۸. مراقبت در رفع نواقص پرسنلی و تجهیزاتی و امکاناتی؛
۹. مراقبت در ارسال گزارشات دوره‌ای و مستمر و سایر مکاتبات ضروری.

اهم وظایف متصدی انبار را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

۱. حفظ و حراست از کلیه اجناس تحویل شده به انبار در برابر مخاطرات،
۲. اطلاع از انواع موجودی اجناس موجود در انبار در هر موقع از زمان،
۳. تشخیص اشیای اضافی در انبارها و گزارش نمودن آنها،
٤. مراقبت از اینکه موجودیهای انبار از حداقل و حداکثر مندرج در کارتهای انبار تجاوز نکند،
٥. نظارت در دریافت و تحویل کالا طبق دستورات صادره و تهیه اسناد مربوط به آن،
٦. مراقبت در بسته‌بندی،حمل و توزین و شمارش کالاها،
۷. مراقبت در ثبت مدارک و اسناد و دفاتر و کارتهای انبار،
۸. برخورداری از مهارت کافی در امر طبقه‌بندی، نگهداری، جاگذاری اجناس و ترتیب محل انبارها و کالاها و کد آنها،
۹. رعایت اصول امانتداری و حفظ منافع مؤسسه،
۱۰. اطلاع از روشها و فنون انبارداری و ابتکار شخصی در تسهیل امور انبارها،
۱۱. تهیه صحیح ، دقیق و به‌موقع گزارشات هر دورۀ عملکرد.

اهم وظایف انباردار را می‌توان موارد زیر دانست:

۱. تحویل اجناس خریداری‌شده و مورد نیاز سازمان و رسیدگی و بررسی طبق اسناد و مدارک اولیه،

۲. صدور برگ درخواست خرید کالا به تدارکات داخلی یا سفارشات خارجی در صورت عدم وجود موجودی،

۳. مراقبت و نگهداری کالاها از حوادث ازجمله سرقت، صدمه، ضایعه و حادثه ناشی از طبقه‌بندی،

٤. پیش‌بینی و برنامه‌ریزی و کنترل مواد انبار و انجام انبارگردانی متناسب با نوع شرکت، کالاهای آن، سیاستهای مؤسسه و تهیهٔ گزارشات لازم،

۵. صدور فرمها از قبیل قبض انبار، حواله انبار و فرمهای مرجوعی و ....،

٦. بایگانی اسناد و مدارک مربوط به انبار و تعبیه کارتی برای هر یک از اقلام انبار و یا ایجاد رکوردی خاص برای هر قلم جنس در فایلهای موجودی انبار.

۷-٦ انتظارات مدیریت از سیستم کنترل موجودی

- وجود همکاری مناسب میان واحدهای مختلف سازمان،
- در صورت امکان، تمرکز کلیه امور خریدها در بخش خرید و یا عدم تمرکز هوشمندانه در خرید،
- به مصرف‌رساندن مقرون به‌صرفهٔ مواد و ملزومات،
- انبار نمودن مواد و ملزومات به‌طرز خاصی که بتوان به‌نحوی دقیق و با سرپرستی کامل کالاها را محافظت و نگهداری نمود،
- تعیین میزان حداقل و حداکثر موجودی برای هر جنس به‌نحوی که از آن حدود تجاوز نکند،
- انجام عملیات صحیح درصدور اجناس جهت تحویل آن در مواقع لزوم و تحویل و نگهداری مناسب موجودیها در انبار،
- سرویس‌دهی اطلاعاتی مناسب جهت کمک به تصمیم‌گیریهای مدیریتی سازمان .

مدیران سازمان با همکاری مسئولین قسمتهای مختلفی نظیر خرید و انبارها به طراحی و برنامه‌ریزی تأمین کالاها اقدام می‌کنند. با برنامه‌ریزی صحیح و تحقیقات و محاسبهٔ همه‌جانبه می‌توان نیازهای واقعی سازمان را برآورده نمود. با ایجاد سیستم انبارداری صحیح، از خرید بی‌رویه و اتلاف سرمایه‌ها جلوگیری شده و نیروی انسانی سازمان به‌هدر نمی‌رود. جهت طراحی و برنامه‌ریزی تأمین کالا باید مراحل و نکات زیر

را مورد توجه قرار داد:

- تعیین انواع کالاهای مورد نیاز سازمان،
- استانداردکردن کالاهای مورد نیاز سازمان،
- تعیین مقدار مورد نیاز و موجود هر یک از اقلام،
- شناسایی منابع خرید و تأمین کالا.

به‌طورخلاصه می‌توان گفت که منظور از طراحی و برنامه‌ریزی خرید و تأمین کالا این است که مشخص شود که به چه کالایی نیازمندیم؟ این کالاها با چه مارک و مشخصاتی هستند و یا باید باشند؟ از هر قلم چه مقدار احتیاج داریم؟ این کالاها را از کجا تهیه نماییم؟ چه فضایی در چه زمانی برای کالاها باید در نظر بگیریم؟

۷-۷ تعریف، انواع و عوامل مؤثر بر طبقه‌بندی کالاها

به تقسیم‌بندی انواع کالاهای موجود به گروههایی که دارای صفات یا کاربرد مشترکی باشند طبقه‌بندی گویند. طبقه‌بندی جهت نگهداری بهتر، تعیین آدرس محل کالاها و پیاده‌سازی سیستم کدگذاری و کنترل و گزارشگری موجودی اهمیت می‌یابد. اقلام انبار را براساس تجانس و حجم کالا و کاربرد آنها و امکانات و وسایل نگهداری و گنجایش انبارها، اقلام انبارها را طبقه‌بندی می‌نمایند. طبقه‌بندی کالاها به گروههای اصلی و فرعی باید ساده و قابل فهم و منطبق با نیازمندیهای سازمان و قابل انعطاف باشد. اهم عوامل مؤثر در انتخاب سیستم و شیوهٔ طبقه‌بندی عبارت‌اند از:

۱. تعداد اقلام انبار و ظرفیت آنها،
۲. وسایل نگهداری کالا و میزان ورود و خروج کالا،
۳. موقعیت جغرافیایی قسمتهای مصرف کننده موجودیهای انبار،
۴. مقررات و نظر مقامات مسئول سازمان.

اهم انواع طبقه‌بندیهای کالاهای سازمان را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

طبقه‌بندی کالاهای مورد نیار سازمان. کلیهٔ نیازهای سازمان را می‌توان به گروههایی عمده تقسیم نموده و هر گروه را با توجه به عملیات و فعالیتها، در انباری خاص جای داده و آن انبار را به همان نام نامید، مثل انبار مصالح ساختمانی، قطعات یدکی، برق و . . .

طبقه‌بندی کالاهای موجود در انبار. می‌توان یک یا دو گروه اصلی کالا را از نظر حجم و کاربرد و میزان مصرف و امکانات نگهداری تعیین و سپس هر گروه اصلی را به گروههای فرعی تقسیم نمود، مثل انبار مصالح ساختمانی را به آهن‌آلات، لوازم بهداشتی، لوازم لوله‌کشی و . . .

طبقه‌بندی کالاها در سطح موارد مورد نیاز صنایع کشور (طبقه‌بندی استاندارد). این نوع طبقه‌بندی با همکاری کلیهٔ مؤسسات صنعتی و دولتی و خصوصی به اجرا درمی‌آید.

طبقه‌بندی کالاها براساس طرحها و برنامه‌ها

طبقه‌بندی کالاها بر حسب مراحل انجام کار و زمان مصرف آنها. به‌عنوان مثال، شرکت نفت به‌ترتیب لوازم را به حفاری، مهار چاه، استخراج، لوله‌کشی و انتقال نفت طبقه‌بندی می‌نماید. نوع سوم طبقه‌بندی که به طبقه‌بندی ملی نیز معروف است سه گروه مواد خام، مواد نیمه‌ساخته و محصولات نهایی را معین می‌نماید.

۷-۸ تعریف، فواید و انواع روشهای کدگذاری کالاها

به ایجاد رویه و سیستمی که به‌وسیلهٔ آن اطلاعات و نشانه‌های مورد نیاز از شخصی به شخص دیگر و یا از نقطه‌ای به نقطه دیگر بـه‌طورخلاصه منتقل می‌شود، کدگذاری گویند. اهم فواید کدگذاری کالاهای انبار عبارت‌اند از:

۱. جلوگیری از درج جملاتی طویل و توصیفی جهت شناسایی ساده و دقیقتر کالاها،

۲. استاندارد کردن کالاها و کمک به جمع‌آوری صحیح آمار و اطلاعات و محاسبات لازم،

۳. ثبت و نگهداری حساب دقیق موجودی انبار توسط ماشینهای الکترونیکی پیشرفته و رایانه‌ها،

٤. صدور سفارش خرید به‌نحوی ساده، مطمئن و دقیق و پیگیری ساده‌تر امور، و سهولت در برنامه‌ریزی و کنترل.

روشهای مختلفی برای کدگذاری کالاها وجود دارد که ذیلاً به اهم آنها اشاره می‌نماییم:

۱. **روش ساده (اعداد ترتیبی).** در این روش، کالاها به‌ترتیب ورود سریال می‌خورند و لذا کالاهای مشابه در صورت جدیدالورود بودن در کنار هم قرار نمی‌گیرند. این‌کار با اعمال فاصلهٔ باز و خالی گذاشتن چند شماره برای اختصاص دادن به کالاهایی مشابه، تا حدودی قابل رفع خواهد بود.

۲. **روش اعداد گروهی.** کلیه کالاها را به چندگروه کلی مناسب تقسیم می‌نمایند. به‌عنوان مثال ۳۵۰ قلم کالا را به پنج گروه هفتادتایی تقسیم و در هر یک حدود ۳۰٪ شمارهٔ اضافی قرار می‌دهیم به‌نحوی که هر گروه به ۱۰۰ شماره تبدیل شود و نقص روش اول مرتفع شود و شماره‌هایی برای کالاهای جدیدالورود موجود باشد.

۳. **روش اعشاری (دیویی).** که از عدد و اعشار استفاده می‌شود و در اکثر کتابخانه‌ها متداول است (مثل کد ۲٤/۱۵/۷)

٤. **روش حروفی (الفبایی).** از حروف و یا اعداد و یا حروف مرکب استفاده می‌شود. گروه اصلی با یک حرف و گروه فرعی و خود کالا با حروف دیگر یا اعدادی دیگر مشخص می‌شود.

۵. **روش نیمونیک (استفاده از حروف اول نام کالاها).** نام کالا یا مشخصات چیزی را به اختصار به یاد ما می‌آورد مثل نزاجا (نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

٦. **روش مخفی.** ارقام، علامات و یا حروف مورد استفاده در کدگذاری ابتدا معنی و مفهوم خاصی یافته به‌نحوی که درک آن مشکل و مستلزم مراجعه به راهنما یا کلمهٔ رمز خاصی است.

۷. **روش کدینگ ویژه.** جهت طراحی و کدگذاری اقلام انبار با توجه به نیاز مؤسسه یا سازمان از این روش بهره گرفته می‌شود. برای کدبندی ویژه، ابتدا اقدام به تعیین انواع اقلام انبار می‌شود. سپس اقلام تعیین شده را گروهبندی می‌کنیم و تعداد گروههای اصلی و فرعی را تعیین و به آنها شماره‌هایی اختصاص می‌دهیم. درنهایت می‌توان لیست‌برداری اقلام را به‌همراه کد هر یک در دفتر راهنمای اقلام انبار منظور نمود. به‌عنوان مثال، کد سیستم را می‌توان به‌شکل * * - * * - * * درآورد. در این مثال، دو رقم سمت چپ شماره اصلی (لوازم ساختمانی)، دو رقم بعدی نمایانگر شماره فرعی (آهن آلات) و دو رقم نهایی در سمت راست نمایانگر تیرآهن می‌باشد.

۸. روش کدینگ استاندارد. کدینگ استاندارد توسط هیئتهای مختلفی به صورت دستی و یا کامپیوتری جهت کلیه اقلام انبارها تهیه می‌شود. کدها به تناسب نیازهای هر سازمان ممکن است دستخوش تغییرات گردند. نمونه‌ای از آن شامل سه قسمت مواد خام، مواد اصلی و محصول نهایی می‌باشد. یعنی (رقمهایی خاص برای تعیین محصول نهایی، چند رقم برای تعیین مواد اصلی و چندرقم برای تعیین مواد خام (خاص آن محصول اصلی و محصول نهایی) در نظر گرفته می‌شود. اولین بار جوامع بین‌المللی به تهیه یک تعرفه بین‌المللی مبادرت نمودند که به نمانکلاتور معروف گردید و بعدها به نمانکلاتور یا تعرفه ژنو مشهور گردید.

۹. سیستم Mesc . که به‌صورت * * _ * * * _ * * _* * _* * * نشان داده می‌شود. صد گروه اصلی توسط دو رقم سمت چپ، دو رقم بعدی برای در نظر گرفتن صد گروه فرعی و صد گروه فرعی‌تر برای هر یک از گروههای فرعی در نظر گرفته می‌شود. مشخصات کالا با سه رقم قابل بیان شدن هستند و درنهایت دو رقم سمت راست به نمودار هر کالا مربوط می‌باشد.

۷-۹ سیستمهای اطلاعاتی انبار

منظور از سیستم اطلاعاتی انبار ایجاد روش سیستماتیک و منطقی برای اجرای عملیات مربوط به کالای موجود در انبار از مرحله درخواست تا مرحلهٔ تحویل جنس به مصرف کننده و همچنین اعمال کنترلهای لازم بر مراحل مختلف این عملیات است. نتایج زیر از اجرای سیستم اطلاعاتی مناسب انبارها عاید سازمان می‌شود:

- ایجاد روابط بهتر و منطقی‌تر در سازمان جهت تبادل اطلاعات ضروری و لازم،
- تسریع در عملکرد قسمتهای مختلف به‌توسط طراحی فرمهایی مناسب،
- اطمینان مدیریت از عدم سوءاستفاده از انبار و ایجاد کنترلهای بهتر در مؤسسه،
- کمک به شناسایی بهتر کالاهای انبار با توجه به تنوع آنها،
- طراحی فرمهای مناسبتر، بایگانی کافی و فایلهای مناسب و نگهداری بهتر حساب موجودیهای انبار،
- طراحی فرمهای مناسبتر برای نقل و انتقال کالاهای موجود در انبار سازمان،
- نگهداری اطلاعات به هنگام از موجودیهای مؤسسه در مقاطع مختلف،

- سفارش به‌موقع و به میزان مورد نیاز و بهینه کالاها در مواقع ضروری،
- افزایش اطلاعات مدیران از میزان موجودی مصرفی و زاید و اضافی و. . . ،
- کاهش اشکالات ناشی از غیبتهای افراد شاغل در انبار و کاهش وابستگی سازمان به افراد خاص،
- کاهش هزینه‌ها از طریق حذف فرمها یا عملیات غیرضروری و بهینه‌سازی سیستم،
- شناسایی و حذف کالاهای بلااستفاده به طرق مختلف و شناسایی اقلام کم و پرمصرف.

۷-۱۰ اهم فرمهای سیستم اطلاعاتی انبار

فرمها وسیله‌ای برای مستندسازی اطلاعات عملیات و وسیله‌ای جهت نقل و انتقال اطلاعات می‌باشند. فرمها وسیله‌ای جهت اهداف زیر هستند:

۱. ثبت موجودی حاضر و نشان دادن اختلافات در هنگام موجودی‌برداری،
۲. تأمین اطلاعات لازم برای تدارک کالاهایی که سازمان به آنها نیاز دارد،
۳. کاهش نیاز به دو و چندباره نویسی اطلاعات در بخشهای مختلف سازمان،
٤. کاهش تعداد پرسشها از بخشهای مختلف و اطلاع‌رسانی به بخشهای سازمان،

متداولترین فرمهای مورد استفاده در سازمانها عبارت‌اند از:

۱. *کارت انبار.* این فرم توسط انباردار و جهت ثبت کلیهٔ نقل و انتقالات موجودیها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲. *برگ درخواست جنس از انبار.* این فرم توسط مصرف کننده تکمیل می‌شود و به عنوان مبنایی جهت صدور درخواست خرید و حواله انبار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳. *حواله انبار (برگ مصرف کالا).* این فرم در هنگام تحویل کالا به متقاضی تنظیم می‌شود و توسط انباردار پر می‌شود و مبنای ثبت کارت موجودی و تهیهٔ خلاصه گردش اقلام و قیمت‌گذاریهاست.

٤. *حوالهٔ انبار محصول.* این فرم توسط انبار محصول یا انبار فروش تنظیم و جهت تحویل کالا از انبار به‌خریدار صادر می‌گردد.

۵. *برگ برگشت (مرجوعی) کالا به انبار*

٦. *برگ درخواست خرید.* در مواقعی که موجودیها کفایت نمی‌نمایند و کمتر از

نیاز هستند صادر می‌شود.

۷. *برگ سفارش خرید*. برای عقد قرارداد با فروشندهٔ کالا و اعلام نیازمندی به‌کار گرفته می‌شود.

۸. *برگ توزین و باسکول*. برای صحت کمیت محصولات یا مواد وارده به سازمان و صادره از سازمان.

۹. *برگ رسید کالا به قسمت بازرسی*. که در هنگام رسیدن جنس توسط بازرسی تکمیل می‌شود.

۱۰. *فرم گزارش روزانه بازرسی*. که جهت آمارگیری روزانه و تطابق ورودیها به مؤسسه و خروجیها از آن با آمار روزانه ورودیها و خروجیهای انبارهای مؤسسه تهیه می‌شود.

۱۱. *رسید موقت انبار*. در صورت عدم تحویل تمامی اجناس به انبار و یا نیازمندی به زمانی طولانی جهت تحویل گرفتن کالاها از تحویل دهنده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱۲. *رسید انبار*. فرم تأیید و تحویل کالا به انبار است.

۱۳. *برگ رسید و تحویل مستقیم (به مصرف‌کننده)*

۱٤. *برگ ارسال و تحویل کالا*. جهت کنترل و تحویل و تحول در اقلام ارسالی به دفتر مرکزی

۱۵. *کارت حساب انبار*. که مبالغ ریالی کالاها به‌همراه مقادیر کمی آنها در آن ثبت می‌شود.

۱٦. *کارت سفارش انبار*. برای سفارش‌دهی در زمانی که زمان تجدید سفارش فرا برسد.

۱۷. برگ *برگشت از خرید*. جهت کالاهای عودت داده شده به مشتری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱۸. *برگ تحویل اسقاط*. که در صورت دریافت اسقاط تکمیل می‌شود.

۱۹. *جواز خروج (جنس از انبار و در نهایت مؤسسه)*

۲۰. *برگ کالاهای امانی ارسالی*

۲۱. *برگ برگشت کالاهای امانی ارسالی*

۲۲. *برگ کالاهای امانی دریافتی*
۲۳. *برگ برگشت کالاهای امانی دریافتی*
۲٤. *برگ تحویل کالاهای ساخته شده به انبار*
۲۵. *صورت حساب نقدی و غیرنقدی فروش*
۲٦. *برگ تعدیل موجودی (که اغلب در زمان موجودی‌برداری مورد استفاده قرار می‌گیرد.)*
۲۷. *صورتحساب خرید*
۲۸. *برگ کنترل اسناد*

۷-۱۱ بخشهای مرتبط با سیستم اطلاعاتی انبار

الف) حسابداری

جهت نگهداری حسابهای مالی در سازمان دو بخش حسابداری مالی و صنعتی وجود دارد که از میان آنها حسابداری صنعتی بیشترین ارتباط را با انبارها دارد.

اهم وظایف حسابداری صنعتی سازمان را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- محاسبه بهای تمام شده کالاهای فروش رفته و موجود و محاسبه سودآوری سازمان،
- اطلاعات نقل و انتقال مواد و محصول در کارخانه از لحظهٔ ورود تا خروج از طریق کارت حساب انبار و کنترل و شمارش موجودیها به‌طور مستمر یا ادواری،
- قیمت‌گذاری مواد و محصولات صادره و وارده انبار به روشهای مختلف، بسته به نوع کالا، شرایط موجود سازمان و سیاستهای آن،
- بررسی دورهٔ گردش موجودی و جلوگیری از رکود سرمایه‌ها،
- تعیین حداقل و حداکثر موجودیها و میزان یا حد تجدید سفارش و کنترل آن.

ب) خرید

تهیه و تدارک کالاها و خدمات از طریق خریدی عاقلانه و رقابتی (با قیمت، کمیت و کیفیت مناسب از منبع مناسب در زمانی مناسب) ازجمله وظایف اصلی این بخش می‌باشد که ممکن است در آغاز هر سال به‌صورتی برنامه‌ریزی شده و یا براساس درخواست خرید (توسط مأمور خرید و یا بدون دخالت او) انجام می‌شود.

ج) بازرسی

جهت کنترل کمیت کالاهای صادره یا وارده غالباًدر قسمت دربهای ورودی کارخانجات وسازمانهاواحدبازرسی‌قراردارد. واحدبازرسی‌جهت سهولت انجام امور، دستورالعملهایی اجرایی برای ورود و خروج تنظیم می‌نماید. موارد مورد توجه در این دستورالعملها عبارت‌اند از:

- دریافت و کنترل کالا با فرمهای مربوطه و در صورت لزوم توزین آنها،
- ثبت اطلاعات مربوطه در فرمهای رسید کالا به قسمت بازرسی،
- ارسال کالا به‌همراه یک‌نفر مأمور به انبار مربوطه،
- ثبت شمارهٔ مسلسل فرم رسید کالا به قسمت بازرسی (وارده یا صادره)،
- ارسال فرمهای مربوطه به قسمتهای ذینفع،
- بایگانی جواز خروجها در بایگانی واحد،

همانگونه که ملاحظه گردید، فرمها ارتباط دهندهٔ اجزای مختلف پیکرهٔ سازمان می‌باشند و لذا جهت تهیه و طراحی آنها، وجود چارت سازمانی و تشکیلاتی الزامی می‌باشد.

د) واحدهای درون سازمان

که تبادل کالا با انبار دارند. این تبادل شامل اعلام نیاز به مواد، دریافت مواد مورد نیاز، برگشت دادن کالاها و مواد نامناسب و یا تحویل کالاهای اسقاط و نیمه‌ساخته و... می‌گردد. لذا انبارهای سازمان در حکم قلب عمل می‌نمایند که خون تازه را وارد کالبد سازمان می‌نمایند و ضایعات و اسقاط کالا نیز به‌منزلهٔ خون کثیفی است که محتاج تجدید و جایگزین‌سازی می‌باشند.

۷-۱۲ نقش کامپیوتر در سیستم اطلاعاتی انبار

هر سیستم، اعم از سیستمهای فیزیکی و یا اطلاعاتی، از پنج عنصر هدف، ورودی، روشها و پرونده‌ها و عملیات و خروجی تشکیل می‌شود. مراحل ایجاد سیستم کامپیوتری که قادر به ارائه اطلاعاتی دقیق، صحیح، سریع و مربوط و اقتصادی باشد به‌شرح زیر می‌باشد:

۱. **بررسی مقدماتی.** به‌منظور تعیین امکانپذیری سیستم کامپیوتری جهت انبار که

به Feasibility Study معروف است. گزارش این بررسی تقدیم مدیر می‌گردد.

۲. **بررسی و تهیهٔ طرح کلی سیستم.** اجزای کلی سیستم مورد بررسی قرار گرفته و به‌صورت گزارشی تحت عنوان «مشخصات کلی سیستم پیشنهادی» تهیه می‌شود.

۳. **طراحی تفصیلی سیستم.** در این مرحله بررسی به‌صورت عمیقتر صورت گرفته و نتیجهٔ آن تشکیل پرونده‌ای به‌نام «مشخصات سیستم جهت برنامه‌ریزی» را می‌دهد.

٤. **طراحی برنامه‌ها و مشخصات.** در این قسمت، هر یک از برنامه‌ها از روی مشخصات برنامه‌ها تهیه می‌شود.

۵. **برنامه‌نویسی و تست آنها.** طبق مشخصات برنامه، برنامه کامپیوتری نوشته می‌شود. این برنامه با استفاده از داده‌های نمونه مورد تست و آزمایش قرار می‌گیرد.

٦. **تدارکات جهت پیاده‌سازی سیستم.** در این مرحله، سیستم توسط داده‌های حقیقی مورد آزمایش قرار می‌گیرد. اینکار غالباً به‌موازات، سیستم قبلی به اجرا درمی‌آید.

۷. **ارزیابی سیستم کامپیوتری.** بعد از پیاده‌سازی ضروری است تا سیستم را از لحاظ میزان پاسخگویی به نیازهای درخواست و ذکر شدهٔ کاربران سیستم مورد بررسی قرار داد.

۷-۱۳ روشهای مختلف انبار کردن کالاها

انبارکردن به ترتیب شماره یا حروف با درنظرگرفتن حداکثر موجودی. این روش مستلزم در دست داشتن دفتر راهنمایی است که از طریق آن اقلام را به‌ترتیب شماره یا حروف استاندارد در قفسه‌های انبار چید. از آنجایی‌که چیدن اجناس طبق حداکثر موجودی‌است، لذا دسترسی به آن راحت می‌باشد ولی از طرفی دیگر، این روش به جا و فضای زیادی نیازمند است و جنس جدید را به راحتی نمی‌توان میان آنها قرارداد و لذا از لحاظ فضا و ترتیب موجود با مشکل مواجه می‌گردیم.

انبار کردن به‌ترتیب شماره یا حروف با درنظر گرفتن حداقل موجودی. این روش از اتلاف فضای انبار جلوگیری می‌نماید ولی درصورت مفقود شدن جنس از دید

انباردار، وی دیر به آن پی برده و در صورت ورود جنس جدید، انباردار باید اجناس دیگر را جابه‌جا نموده و این خود باعث به‌هم خوردن نظم موجود در انبار می‌شود.

انبار کردن به‌ترتیب ورود کالا به انبار. در این روش برای هر گروه از اجناس انبار یا کالاها، فضایی خاص اختصاص می‌یابد و سپس به‌ترتیب ورود، کالاها در آن چیده می‌شوند. این‌کار موجب استفادهٔ کامل از فضای موجود در انبارها می‌گردد و در مقابل تغییرات بازار در هنگام ورود جنس جدید (اندازه و نوع و شکل کالاها) آمادگی وجود خواهد داشت. عیب این روش در این است که دسترسی به اجناس به حافظهٔ قوی انباردار و صرف وقت زیادتری نیازمند است.

انبار کردن به‌ترتیب ورود با در اختیار داشتن شمارهٔ قفسه. این روش بهترین روش است چرا که برای هر قفسه شماره‌ای همراه با کارت مشخصات اجناس نصب شده که دسترسی را تسهیل می‌نماید.

۷-۱٤ منابع ورود کالا به انبار و خروج آن از انبار

کالاهای انبار ممکن‌است به یکی از طروق زیر به انبار وارد شود:

۱. کالاهایی که توسط مأمورین خرید خریداری گردیده است،
۲. کالاهایی که از خارج از کشور خریداری شده است،
۳. کالاهای تحویل داده شده توسط برندگان در مناقصات،
٤. کالاهای انتقالی از دیگر انبارهای شرکت به انبار مورد نظر،
۵. کالاهای برگشتی و تحویل وسایل و ابزار کار به‌طور امانی.

در نوع اول، کالا به‌همراه فرم سند خرید تحویل انبار می‌گردد. این نوع خرید، غالب خریدها و وارده‌های به شرکت را تشکیل می‌دهد. در نوع دوم، سفارشات خارجی سازمان طبق مقررات و شرایط و اصول حاکم بر کار شرکت تهیه و تحویل انبار می‌نماید. خریدها غالباً به یکی از طریق اعتبار اسنادی، خرید تهاتری و یا خرید بدون انتقال ارزی به‌عمل می‌آید. در نوع سوم، بعد از تعیین برندهٔ مناقصه و در صورت حاضر به تحویل بودن جنس، سفارش خریدی صادر می‌گردد و جنس طبق تشریفات خاص خود دریافت می‌گردد. در نوع چهارم، کالاهایی ممکن‌است از سایر انبارها بنابه‌دلایل مختلف و با نظارت و موافقت دایرهٔ کنترل انبارها به انبار مورد نظر ما انتقال بیابند. نوع پنجم ورودیها کالاهای برگشتی یا

مازاد مصالح و نیازمندی و یا کالاهای معیوب و مستعمل و امانی را در برمی‌گیرد. برای نوع پنجم کالاها که به‌نوعی وارد انبار می‌شوند فرمهای خاصی تعبیه می‌شود.

کالاهای انبار ممکن است جهت موارد ذیل از انبارها خارج شوند:

۱. خروج کالا جهت تحویل به مصرف کنندگان و درخواست کنندگان آن،

۲. خروج کالاهای مستعمل و اسقاطی جهت تعمیر و یا فروش در مزایده‌ها،

۳. خروج کالا از انباری خاص جهت انتقال آن به انباری دیگر بنابه‌دلایل مختلف،

٤. خروج کالا جهت فروش با توجه به صدور اجازهٔ فروش از مقامات صلاحیتدار،

۵. خروج ابزارآلات، اموال و تحویل کالاهای امانی به افراد ذیربط.

۷-۱۵ مراحل و گردش کار مربوط به کالا در سازمان

۱. درخواست کالا توسط واحدهای مصرف‌کننده و یا نیازمند به کالا در سازمان،

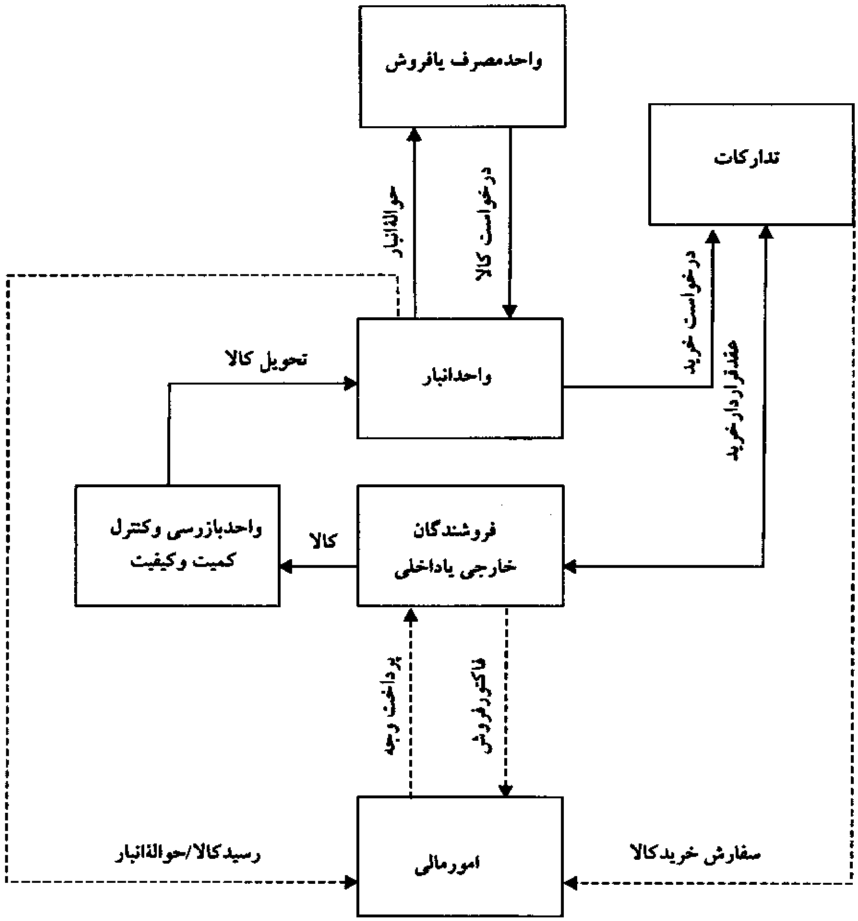
۲. درصورت وجود کالا در انبار به صدور حواله انبار و تحویل کالا به متقاضی اقدام می‌شود و درصورت عدم وجود کالا به حد کافی و یا درصورتی‌که پس از تحویل کالا میزان موجودی از حداقل مجاز خود پایین‌تر باشد و از نقطهٔ سفارش مجدد کمتر گردد، سفارش خریدی تکمیل و به واحد تدارکات و خرید ارسال می‌شود.

۳. واحد تدارکات و خرید اقدام به صدور سفارش خرید می‌نماید و نسخه‌ای از آنرا جهت اقدامات کنترلی بعدی به امور مالی، واحد حسابداری مالی ارسال می‌نماید. واحد خرید پیرو سفارش خرید، نسبت به عقد قرارداد با فروشندگان داخلی یا خارجی اقدام می‌نماید.

٤. در صورت ارسال کالا از سوی فروشندهٔ منتخب و طرف قرارداد، واحد بازرسی سازمان اقدام به کنترل کمیت و کیفیت کالاهای ارسالی می‌نماید و کالا را تحویل انبار می‌دهد.

۵. واحد انبار یا انبار مربوطه نیز اقدام به صدور رسید انبار می‌نماید و مراتب را به اطلاع امور مالی می‌رساند.

٦. رسید کالا به تأیید امور مالی رسیده و سپس نسبت به پرداخت وجوه کالاهای خریداری شده بر مبنای فاکتورهای فروش ارسالی از سوی فروشندهٔ داخلی یا خارجی، اقدام می‌شود.



نمودار تشریح مراحل از درخواست کالا تا پرداخت وجوه به فروشنده

۷. پس از این مرحله، انبار قادر به صدور حوالهٔ انبار و تحویل جنس به متقاضیان خواهد بود. نسخهٔ حوالهٔ انبار نیز باید به قسمت حسابداری انبار ارسال شود تا عملیات حسابداری لازم در امور مالی را مورد پشتیبانی قرار دهد و همچنین تأیید شود.

۷-۱۶ نکات مورد توجه در چیدن اجناس در انبار

چیدن صحیح اجناس در انبار موجب بالا رفتن بازده و ایجاد نظم و ترتیب و کاهش هزینه و زمان مصروفه جهت اجرای عملیات انبارداری می‌گردد.(به عمل تنظیم و نگهداری کالا

در انبار در محلی خاص صفافی گویند) عوامل زیر در چیدن اجناس در انبار مؤثر می‌باشند:

۱. **محبوبیت یا میزان تقاضا برای کالا.** اقلام انبار از لحاظ سرعت مصرف به‌ترتیب به سریع، متوسط و کند تقسیم می‌شوند. با این تقسیم‌بندی، نیروی انسانی نیز در مهمترین نقاط متمرکز می‌شود تا عملیات انبارداری تسهیل گردد.

۲. **وجوه تشابه کالاها.** نظیر اجزای موتور و نظایر آن در یک محل چیده و قرارداده می‌شوند.

۳. **اندازه و حجم کالا.** از لحاظ اندازه و بزرگی و تعداد مورد نگهداری در انبار باید فضای مناسب را درنظر گرفت. اجناس ریز و کم حجم و کم تعداد را می‌توان در مکانهایی دورتر در انبار قرار داد.

٤. **مشخصات کیفی محصول)** محصولات را می‌توان از لحاظ کیفیت و خواصشان نظیر شیمیایی، قابل احتراق و یا فاسد شدنی بودن، به دسته‌هایی متجانس تقسیم و انبار نمود.

درهنگام چیدن اجناس جهت بهره‌گیری حداکثر از فضای انبار باید حداکثر استفاده را از فضای بالای سر به‌توسط آویزها و فضای خارج از انبار به‌عمل آورد. همچنین باید تلاش نمود. رعایت اندازه اجناس، فاصله میان قفسه‌ها را نیز مدنظر قرار داده و فصل یا دوره مصرف، محل اندازه‌گیری اجناس و توزین آنها را نیز باید درنظر داشت و بعضاً در صورت امکان اجناس را به‌طور عمودی انبار نمود.

۱۷-۷ شیوه‌های استفاده از اجناس در انبار

دو سیستم متداول مصرف کالا در غالب انبارها عبارت‌اند از روش فایفو یا روش مصرف از اولین وارده‌ها (جنسی که اول وارد شده، اول مصرف می‌شود First in First out: FIFO) و روش لایفو یا روش مصرف از آخرین وارده‌ها (جنسی که آخر وارد انبار شده ابتدا به مصرف می‌رسد Last in First out: LIFO) می‌باشد. از میان دو روش فوق (فایفو و لایفو)، روش فایفو کاربرد بیشتری دارد و به طرق زیر به‌اجرا در می‌آید:

۱. **روش دوکارتی.** برای اجناس با بسته‌بندیهای بزرگ کارتی بر جنس و کارتی در انبار درنظرگرفته می‌شود.

۲. **روش فاصله توفقی.** بین سری محموله جدید و قدیم چندسانتی (۱۰ سانتی‌متر)

فاصله گذاشته می‌شود.

۳. **روش قوهٔ ثقل.** اجناس را در سیلوهای مخصوصی قرار می‌دهند تا از بالا وارد شده و از قسمت زیر خارج و به مصرف برسد.

٤. **روش متحرک.** اجناس از یک طرف چیده و از طرف دیگر برداشت و به مصرف می‌رسد.

۵. **روش مساحت دوبل)** برای هر جنس دو برابر فضای مورد نیاز فضا درنظر گرفته می‌شود. دسته دوم را در قسمت خالی می‌گذاریم و بعد از تمام شدن دستهٔ اول کالای مورد نظر، از دستهٔ دوم استفاده می‌شود.

۷–۱۸ حمل‌ونقل، بازده اقتصادی و انواع آن در انبارها

به‌وسیلهٔ بهره‌گیری از شیوه‌های صحیح حمل‌ونقل، کاهش میزان آن تا حد ممکن و سازماندهی مناسب آن می‌توان در وقت، پول و نیروی انسانی صرفه‌جویی به‌عمل آورد و از مخاطرات جلوگیری نمود. باید به نوع و وضعیت مواد و کالاهایی که باید حمل و جابه‌جا شوند و طرف حمل‌کنندهٔ کالا و مسیر و مسافت و سرعت و مکانی که کالا به آنجا حمل خواهد شد توجه و دقت کافی نمود. بازده اقتصادی در حمل‌ونقل انبار را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- کمینه نمودن میزان حمل و نقل در انبارها،
- حمل دسته جمعی کالاها و بهره‌گیری از ابزارهای مکانیکی برای جابه‌جایی اجناس،
- کمینه کردن هزینهٔ ضایعات ناشی از میزان برداشتن و گذاشتن اجناس،
- عدم مخلوط نمودن اجناس با هم در صورت امکان،
- استفاده از سریعترین وسیلهٔ حمل و نقل ممکن برای کالاهای مورد نظر،
- استفاده از وسایل حمل‌ونقل چندمنظوره،
- کمینه کردن زمان بیکاری وسیلهٔ حمل‌ونقل و استفادهٔ بهینه از ظرفیت آنها،
- بازرسی ادواری و تعمیر و نگهداری وسایل حمل و نقل،
- تعلیم افراد حمل‌کننده و مشورت با مهندسین امور جهت بهره‌گیری بهینه از قوهٔ ثقل.

انواع عمده و مهم وسایل حمل و نقل کالاها در انبارها عبارت‌اند از:

۱. *نقاله‌ها*. شامل نقاله کمربندی (نقالهٔ تسمه‌ای متحرک، نقالهٔ تسمه‌ای ثابت، نقاله

غلطکی، نقاله گارمنی، نقاله آویزی، نقاله هوایی یا نئوماتیک، آسانسورهای سطلی).

۲. *جراثقالها*. شامل جراثقالهای دستی پایه‌دار چرخ‌دار همه جارو، جراثقالهای زنجیری و جراثقالهای ریلی.

۳. *ارابه‌های دستی*.

٤. *ماشینهای صنعتی نظیر لیفتراک*

۵. *پالت (خرک)*. شامل پالتهای چوبی و فلزی.

۷–۱۹ انبارگردانی و کنترل انبارها

برای کسب اطمینان از صحت عملیات موجودی انبارها و کشف و اصلاح تفاوتهای موجود میان مقدار واقعی موجودی و مانده کارتهای معین مواد ضروری‌است تا موجودی‌گیری ادواری به‌عمل آید. اگر اینکار توسط مقامات سازمان صورت گیرد به آن کنترل داخلی گویند واگر توسط مقامات خارج از سازمان صورت گیرد به آن کنترل خارجی گویند. موجودی واقعی و مانده کارتهای معین ممکن‌است متفاوت باشند. اهم دلایل این تفاوتها عبارت‌اند از:

- اشتباه در انتقال اطلاعات صورت‌حسابها به کارتها،
- اشتباه در هزینه‌یابی مواد مورد درخواست،
- عدم ثبت صورت‌حسابها یا درخواست مواد در مستندات مربوطه،
- هرگونه اشتباه حاصل از نرسیدن اطلاعات ورودی و خروجی،
- ضایعات یا اختلاس،

کنترلها یا کنترل کمیت است و یا کنترل کیفیت. ذیلاً به تشریح هر یک خواهیم پرداخت.

کنترل کمیت

جهت حصول اطمینان از گردش عملیات و موجودی کالاهای انبار صورت گرفته و پس از ثبت اسناد صادره و وارده در کارتهای مربوطه، موجودی کالاها شمارش شده و با موجودی کارتها مقایسه می‌شود. کنترل کمیت را می‌توان به یکی از طرق زیر به اجرادرآورند.

- کنترل نمونه‌ای از موجودیهای انبار به‌طور تصادفی با رعایت اصول نمونه‌گیری،
- کنترل درصد ثابتی از موجودیهای انبار،
- کنترل مواد و کالاهای خاص که شمارش و یا توزین و اندازه‌گیری آنها دشوار و پرهزینه است،

- کنترل ۱۰۰٪ موجودیهای انبار، انبارگردانی یا کنترل جامع انبارها.

کنترل کیفیت

در کنترل کیفیت به بررسی نحوهٔ نگهداری کالا در انبار و میزان کارایی و اثربخشی سیستم ادارهٔ امور انبارها یا مدیریت انبارها اطلاق می‌شود. جنبه‌های مختلف آن عبارت‌اند از:

- کنترل وسایل نگهداری کالاها و ساختمان انبارها،
- کنترل استاندارد کالاها،
- کنترل کالاهای بلامصرف و زاید و یا کم گردش و پرگردش در انبارها،
- کنترل حدود کالا، شامل حد بالا (حداکثر موجودی)، حد پایین (حداقل موجودی) و حد تجدید سفارش،
- کنترل اسناد و مدارک انبارها،
- کنترل تجهیزات ایمنی انبارها،
- کنترل روابط انسانی کارکنان انبارها.

شمارش موجودیها از مزایایی متعدد برخوردار است. علت شمارش موجودیها آن است که در پایان هر دورهٔ مالی باید بتوان ارزش موجودیها را تعیین نمود چرا که بر سود و زیان شرکت تأثیر به‌سزایی دارد. اهم مزایای شمارش موجودیها چه به‌صورت دایمی و چه ادواری را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

۱. حصول اطمینان از ارقام به‌کار رفته در صورتهای مالی و کارتها و . . . ،
۲. صحت عملکرد انبارداران و حسابداران سازمان،
۳. جداسازی اجناس اسقاط و ضایعاتی و برقراری نظمی مجدد در کالاها و انبارها.

۷-۲۰ ارزیابی و قیمت‌گذاری اقلام انبارها

الف) سیستم ارزیابی ادواری موجودیها

در اغلب موارد از این سیستم بهره گرفته می‌شود. در این سیستم، هم بهای تمام شدهٔ کالای فروش رفته و هم موجودیهای پایان دوره درانتهای دوره مالی محاسبه و در صورتهای مالی درج می‌شود. بهای تمام شده کالای فروش رفته در این روش عبارت‌است از:

بهای تمام شدۀ کالای فروش رفته = ارزش موجودی در ابتدای دوره + خرید کالا طی دوره − ارزش موجودی در انتهای دوره

این اطلاعات با بهره‌گیری از روش FIFO ، روش LIFO و یا روش میانگین وزنی محاسبه می‌شود.

ب) سیستم ارزیابی دایمی موجودیها

در این سیستم ارزیابی، کلیهٔ مبادلات خرید و فروش و نقل و انتقال کالاها و موجودیهای انبارها ثبت و ضبط می‌شود و سیستمی به‌هنگام می‌باشد و از این‌رو به آن سیستم دایمی گویند که به یکی از روشهای ذیل قابل اجرا خواهد بود.

۱) روش شناسایی ویژه. در این روش جهت اقلام گران‌قیمت، هر قلم از موجودیها به‌طور جداگانه مشخص و بهای تمام شدهٔ مربوط به آن تخصیص داده می‌شود. در این روش، امکان مقابلهٔ صحیح میان اقلام بهای تمام شده با درآمد مربوطه وجود دارد ولی احتمال اعمال نفوذ مدیریت در میزان سودناخالص نیز وجود خواهد داشت.

۲) روش FIFO. این روش به‌دلیل سادگی آن بسیار متداول می‌باشد. در این روش، گردش اقلام بهای تمام شده با گردش فیزیکی اقلام موجودی مطابقت دارد و موجب ارزیابی موجودیهای پایان دوره به قیمتی نزدیک به قیمتهای جاری می‌گردد. اجرای این روش زمانی که قیمتها رو به افزایش است، موجب ایجاد سود ناخالص بیشتر می‌شود که با خود افزایش مالیات بردرآمد پرداختی بیشتری را نیز به‌همراه خواهد داشت. نمایش قدرت سودآوری بیش از حد واقع (به‌دلیل بهره‌گیری از این روش) ممکن است گروههای ذینفع نظیر سهامداران و بانکها را به گمراهی بکشاند. این‌درحالی‌است که شرکت برای جایگزینی اقلام موجودیهای مصرف شده باید بهای زیادی بپردازد.

۳) روش LIFO . در این روش و در دورهٔ افزایش قیمتها، سودناخالص کمتر محاسبه و اظهار می‌شود و لذا مالیات بردرآمد کمتری نیز پرداخت خواهد شد. این امر نقدینگی شرکت را بهبود می‌بخشد و درآمد جاری با اقلام بهای تمام شدهٔ نزدیک به قیمتهای جاری مورد مقایسه قرار می‌گیرند. در نتیجه، سودناخالص نیز سودآوری تجاری را واقعی‌تر نشان می‌دهد. بهره‌گیری از این روش در چند دورهٔ متوالی موجب ارزیابی کمتر از حد واقعی موجودیها در ترازنامه خواهد شد.

۴) **روش میانگین متحرک.** معایب هر دو روش FIFO و LIFO را با هم دارد و سود ناخالص و موجودیهای پایان دوره هیچکدام با قیمتهای جاری منطبق نمی‌باشند.

برای قیمت‌گذاری موجودیها روشهای دیگری نیز وجوددارد. ازجملهٔ آنها عبارت‌اند از روش میانگین موزون پایان ماه، روش قیمت بازار در تاریخ صدور، روش نرخ استاندارد و روش حداقل بهای تمام شده با قیمت بازار.

۷-۲۱ حفاظت و ایمنی انبارها

برنامه‌های حفاظت و ایمنی انبارها گرچه در کوتاه مدت ممکن است سودآوری فراوانی را به ارمغان نیاورد ولی در بلندمدت موجب منافعی می‌گردد که کلیهٔ کارکنان از آن بهره‌مند خواهند شد. جهت کنترل حفاظت و ایمنی انبارها ضروری‌است تا هر یک از عوامل موجود در انبار را از بعد ایمنی مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. اهم این عوامل عبارت‌اند از وسایل حمل و نقل کالاها، بررسی ایمنی محیط کاری در انبارها، موقعیت قرارگرفتن ابزارهای دستی و حتی دستورات حفاظتی فردی، بررسی جوکاری از لحاظ رطوبت، نور، سروصدا، حرارت و نظایرآن. این عوامل به‌نحوی ممکن‌است خاصیت شیمیایی مواد و یا خواص فیزیکی آنها را تغییر دهند و یا ممکن است منجر به آتش‌سوزی و انفجار گردند. تهیه چک لیست جامعی از موارد ایمنی و حفاظت فردی، مکانی (مکان انبارها)، تأسیساتی و رویه‌ای و... کمک شایانی به جامعیت کنترلهای به‌عمل آمده خواهد نمود.

۷-۲۲ برنامه‌ریزی و کنترل موجودیها

فعالیتهای مربوط به موجودی را می‌توان در دو بخش مدیریت موجودیها و کنترل موجودیها متمرکز نمود. مدیریت موجودیها عبارت‌است از تدوین سیاستها، روشها و ارائه خطمشی ادارهٔ امور موجودیهای سازمان و کنترل موجودیها نقش اجراکننده و به‌کارگیرندهٔ این روشها جهت اعمال سیاستهای ارائه شده را دربر می‌گیرد. مدیریت موجودیها غالباً تحت نظر مدیریت عالی سازمان اعمال می‌شود و کنترل موجودیها غالباً زیر نظرمدیران تولید و یا مدیران موجودی و مواد به اجرا درمی‌آید.

تعریف موجودی. به بخشی از دارائیها شامل اجناس، مواد و مصالح و قطعات

که در امر تولید و فروش و یا ارائه خدمات در سازمان مورد استفاده و مصرف قرار می‌گیرد اطلاق می‌شود.

اهمیت موجودیها. موجودیها دارای دو ویژگی هستند. اولاً مقدار زیادی از منابع واحدهای سازمانها را به‌خوداختصاص داده و ثانیاً گردش موجودیهاست که به‌طور مستمر مصرف و جایگزین می‌شوند و لذا نیازمند توجهی دقیق از جانب مدیریت سازمانها به‌خصوص بخش طرح‌ریزی است.

علل نگهداری موجودیها. تعدادی از مهمترین علل نگهداری موجودیها در سازمانها عبارت‌اند از:

- احتمال دیررسیدن مواد، محصولات و یا ملزومات و... سفارش داده شده به سازمان،
- احتمال برخورداری از تخفیف خریدی مناسب یا تولیدی بیشتر در آینده،
- در موارد فصلی یا متغیر بودن تقاضا یا فاسد نشدنی بودن و بادوام بودن موجودیها،
- حداقل نمودن احتمال عدم توانایی در پاسخگویی به مشتریان و هزینه‌های ناشی از کمبود موجودیها.

مزایای موجودی. مهمترین مزایای نگهداری موجودیها عبارت‌اند از:

- افزایش سود در صورت نگهداری موجودی در حد مطلوب و کافی،
- جداسازی عملیات مختلف از هم و کاهش وابستگی‌ها با هم،
- توانمندسازی مدیران جهت برنامه‌ریزی مستقل،
- در صورت وجود تقاضاهای متغیر، موجودی در حکم ضربه‌گیر عمل می‌نماید،
- تهیهٔ ارزان و به‌موقع موجودیها در هنگام تغییرات قیمت و فصلی بودن آنها،
- پر شدن فاصلهٔ میان تقاضاهای سریع و توانمندی سازمان در تهیهٔ منابع.

انواع موجودی. موجودیها دارای انواع مختلفی می‌باشند. ازجملهٔ موجودیها عبارت‌اند از مواد اولیه، قطعات مربوط به تولید (آماده برای مونتاژ) و قطعات نیمه‌ساخته و محصولات نهایی و سایرمواد و قطعات نظیر مواد سوختی و روغن. به‌طور کلی، به کلیهٔ مواد، کار در جریان ساخت، محصولات ساخته شده و . . . که در انبارهای یک سازمان وجود دارد موجودی گویند. مواضع بخشهای مختلف در برابر موجودیها متفاوت است.

بخش حسابداری به دلیل بالا رفتن هزینه‌های نگهداری ناشی از غیرفعال بودن

بخشی از موجودیها و بخشی از انبارها و کمبود جا و فضا، مایل به حجم کم موجودی می‌باشد. بخش‌خرید و تدارکات به‌دلیل استفاده از تخفیفات بیشتر و بخش تولید به‌دلیل عدم لزوم و نیاز به تعویض خط تولید و آماده‌سازی ماشین‌آلات و بخش فروش به‌دلیل عدم توقف در تولید و فروش متمایل به نگهداری حجم زیادی از موجودیها می‌باشند. لذا، بحث کنترل موجودی به‌دلیل تغییرات سریع تکنولوژیکی و بحران انرژی و بهینه نمودن امور سیستماتیک در ارتباط با سایر بخشها و مقررات دولتی وامنیت و استفادهٔ حداکثر از حداقل منابع سازمان و به حداکثر رساندن کارایی و اثر بخشی فعالیتهای آن، از اهمیت بالایی برخوردار است.

۷-۲۳ هزینه‌های مربوط به موجودیها

برای تجزیه و تحلیل سیستم کنترل موجودی، تشخیص سه دسته از هزینه‌های موجودی ضروری‌است:

الف) هزینه‌های نگهداری و انبار نمودن موجودیها. این هزینه‌ها شامل هزینه‌های زیر می‌باشد:

۱. هزینهٔ سرمایه‌های راکت در موجودیها (هزینه فرصت)،

۲. هزینه‌های محل، بیمه، مالیات و دستمزد انباردارها،

۳. هزینهٔ ناشی از فاسد و مفقود و جابه‌جا شدن کالاها و فرسودگی و استهلاک موجودیها و انبارها.

ب) هزینه‌های سفارش یا نصب و راه‌اندازی مجدد

۱) هزینه‌های مربوط به حقوق و دستمزد پرسنل تدارکات،

۲) هزینه‌های مربوط به سفارش خرید و پیگیری آن،

۳) هزینه‌های دفتری تهیهٔ فرمها،

٤) هزینه‌های بازرسی و ممیزی کردن سفارشات و حسابرسی،

۵) هزینه‌های تخفیف در مقابل مقادیر فروش و تغییرات فصلی قیمتها،

٦) هزینه‌های آماده نمودن تجهیزات و خرابی محصولات.

ج) هزینه‌های کسری یا فقدان موجودی

۱) هزینهٔ توقف خط تولید و یا اجرای عملیات تولیدی با ظرفیت و کارایی کم،

۲) هزینهٔ ملموس و غیرملموس کاهش موقعیت و اعتبار و اشتهار شرکت،

۳) هزینهٔ فرصتهای از دست رفتهٔ ناشی از فروشهای از دست رفته،
٤) هزینهٔ جایگزینی مواد اولیه نسبتاً گران‌قیمت،
۵) هزینهٔ ناشی از عدم اجرای قراردادها در موعد مقرر.

۷-۲٤ مدلهای کنترل موجودیها

مدلهای کنترل موجودی را از لحاظ میزان می‌توان بر پنج نوع طبقه‌بندی نمود:

۱) **مدلهای کنترل موجودی در شرایط اطمینان.** در این مدل با توجه به فرضیات و آمار و ارقامی در مورد هزینه‌ها و مصارف، مقادیر اقتصادی سفارشات، مقادیر بهینهٔ تعداد دفعات سفارش در طول دوره و فواصل بهینه میان دو سفارش و به‌تبع، هزینه‌های کل موجودی کالا را می‌توان تعیین نمود. پارامترهای مدلهای نوع اول را می‌توان با قطعیت تعیین نمود.

۲) **مدلهای کنترل موجودی در شرایط ریسک.** در این مدلها، توزیع احتمال متغیرهای تصادفی جهت تعیین بهترین مقدار سفارش، بهترین تعداد دفعات سفارش، مهمترین فواصل زمانی بین دو سفارش معین است و کمترین هزینه کل به‌کار گرفته می‌شود. مهمترین مدلهای آن، دو مدل فصلی برای کالاهای فصلی و مدل پیوسته برای کالاهای عادی می‌باشند که با استفاده از قوانین احتمالات و پیش‌بینی تقاضای مورد انتظار می‌توان مدل مربوطه را بسط داد و بدین‌وسیله بهترین سیاست انبارداری را مشخص نمود. در این‌حالت ضروری‌است تا هر سه نوع هزینه سفارش، هزینهٔ نگهداری و هزینه کمبود موجودی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

۳) **مدلهای کنترل موجودی در شرایط عدم اطمینان.** در این‌گونه مدلها هیچگونه اطلاعات و یا احتمالی از وقوع آینده در دست نیست. در این مدلها، از فنون شبیه‌سازی و نظایر آن بهره گرفته می‌شود تا بهترین سیاست انبارداری تعیین گردد.

٤) **مدل برنامه‌ریزی و کنترل یا مدل طرحریزی مواد مورد نیاز (MRP)**

۵) **مدل موجودی صفر یا Just in Time (JIT)**. در این مدل، سفارشات طوری به‌عمل می‌آید که درست در زمان نیاز به کالاهای مورد نیاز، کالاها تحویل گرفته شود. این نوع مدل مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و جامع و انسجام و یکپارچگی و هماهنگی دقیق کلیهٔ فعالیتهای عملیاتی و اطلاعاتی و هماهنگی کامل با عرضه‌کنندگان، حمل‌کنندگان و توزیع‌کنندگان می‌باشد. در این روش، هزینه نگهداری موجودی در کمترین حد ممکن خود خواهد بود.

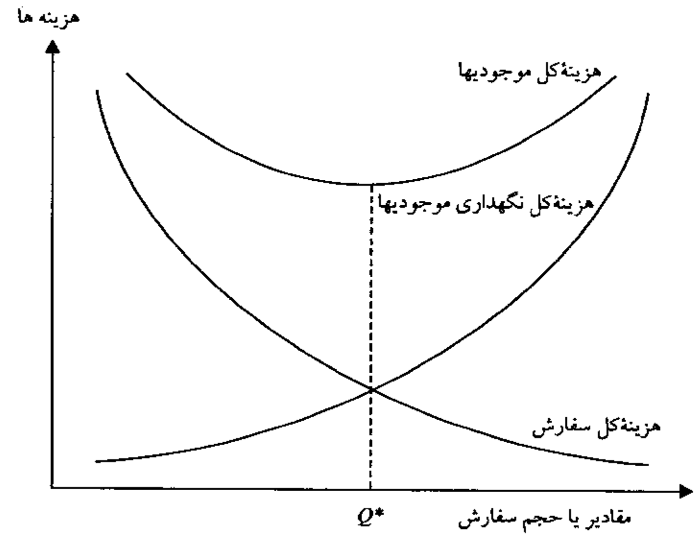
۷ـ۲۵ روشهای محاسبه بهترین حجم، تعداد، زمان و هزینهٔ موجودی در شرایط اطمینان

۱) روش جدولی

در این روش، ابتدا نیاز کل دوره به کالا یا موجودی خاص برآورد می‌شود. سپس هزینه‌های هربار سفارش و هزینه نگهداری هر واحد کالا طی دوره نیز برآورد می‌شود (هزینه نگهداری غالباً درصد ثابتی از قیمت کالا می‌باشد). سپس در جدولی خاص و براساس تعداد دفعات مختلف سفارش به‌طور تصادفی، اقدام به محاسبهٔ هزینه‌های کل سفارش، هزینه‌های کل نگهداری و هزینه کل موجودیها می‌شود. تعداد دفعات سفارشی که کمترین هزینهٔ کل موجودیها را به‌همراه داشته باشد به‌عنوان بهترین خط مشی سفارش‌دهی برگزیده می‌شود. بهترین تعداد دفعات سفارش و یا بهترین حجم سفارش مقدار سفارشی است که در آن مقدار هزینهٔ کل سفارش و نگهداری و فقدان با هم برابر می‌شوند.

۲) روش هندسی

با آزمایش و خطا می‌توان مقادیر هزینه‌های سفارش و نگهداری و هزینه‌های کل موجودی را به‌طریق نموداری نیز محاسبه نمود. دراین نمودار، دو منحنی هزینه سفارش و نگهداری و براساس آنها هزینه کل موجودی رسم می‌شود. نقطه‌ای که در آن هزینه کل موجودی کمینه گردد (نقطهٔ تقاطع دو منحنی هزینه) بهترین مقدار سفارش را تعیین می‌کند.



۳) روش جبری

در صورتی‌که *Q ، F , D, I , P به‌ترتیب بیانگر مقدار سفارش اقتصادی، هزینهٔ ثابت هربار سفارش، کل نیاز دوره به‌موجودی خاص، درصد هزینهٔ نگهداری هر واحد از موجودی طی دوره و قیمت هر قلم موجودی موضوع بررسی باشد، می‌توان نوشت:

هزینه سفارش + هزینه نگهداری = هزینه کل موجودی

$$T.IC = T.H.C + T.O.C$$

$$T.I.C = \left(\frac{Q}{۲} \times IP\right) + \left(F \times \frac{D}{Q}\right)$$

$$\frac{\partial T.I.C}{\partial Q} = \frac{IP}{۲} - \frac{FD}{Q^۲} = ۰$$

$$\frac{IP}{۲} = \frac{FD}{Q^۲}$$

$$Q^۲IP. = ۲FD$$

$$\boxed{Q^* = \sqrt{\frac{۲FD}{IP}}}$$

$$N^* = \frac{D}{Q^*}, t^* = \frac{T}{N^*}, (T.I.C)^* = \frac{IPQ^*}{۲} + F\frac{D}{Q^*}$$

در فرمولهای جبری فوق، Q^* مقدار بهینه یا اقتصادی سفارش است $\left(Q^* = \sqrt{\frac{۲FD}{IP}}\right)$ و با تعیین *Q و دانستن مقدار نیاز طی دوره (D) به‌راحتی می‌توان تعداد دفعات بهینه سفارش‌دهی را تعیین نمود $\left(N^* = \frac{D}{Q^*}\right)$. با دانستن تعداد دفعات و حجم هربار سفارش در یک دوره زمانی، به‌راحتی می‌توان فواصل زمانی بهینهٔ میان دوبار سفارش‌دهی را محاسبه نمود $\left(t^* = \frac{T}{N^*}\right)$. هزینهٔ کل موجودی بهینه نیز با دانستن و محاسبهٔ Q^* و جاگذاری آن، $\left(T.I.C^*\right)$ به‌راحتی قابل محاسبه خواهد بود. در نقطهٔ سفارش اقتصادی بهینه، دو هزینهٔ کل سفارش و نگهداری با هم برابر می‌شوند $(T.H.C = T.O.C)$. بنابراین می‌توان نوشت $T.I.C = ۲T.O.C$ یا $T.I.C = ۲T.H.C$.

در روابط بالا فرض بر آن بود که هزینهٔ کمبود موجودی صفر است و کالاهای سفارش داده شده یکجا و در یک مقطع خاص زمانی به انبار می‌رسد. در مواردی که

سفارشات ساخت (به‌جای خرید) در جریان باشد (یعنی بنا به سرعت و حجم عملیات قسمت تولید)، کالا به‌طور مستمر و به‌تدریج به انبار تحویل می‌شود. در این حالت، افزایش موجودی جنس در انبار برابر با حاصل اختلاف بین سرعت رسیدن جنس به انبار و سرعت خروج و مصرف جنس از انبار است. در این حالت، مقدار سفارش اقتصادی را می‌توان از رابطهٔ $Q^* = \sqrt{\frac{2FD}{I.P.(1-\frac{U}{A})}}$ به‌دست آورد که در آن A و U به‌ترتیب نرخ ورود جنس به انبار و نرخ مصرف آن در واحد زمان می‌باشند. تعداد دفعات سفارش و فواصل زمانی بهینه را نیز می‌توان به‌راحتی از طریق $t^* = \frac{T}{N^*}$ و $N^* = \frac{D}{Q^*}$ به‌دست آورد. در این حالت، هزینهٔ کل موجودی کالا عبارت خواهد بود از

$$T.I.C. = T.O.C + T.H.C = FN^* + IP\frac{Q^*}{2}\left(1-\frac{U}{A}\right)$$

$$T.I.C = 2T.O.C = 2T.H.C$$

$$T.I.C = 2FN^* = 2IP\frac{Q^*}{2}\left(1-\frac{U}{A}\right)$$

مثال. شرکت x جهت تولید کولرهای آبی خود به ۲۵۰ تن ورق فولاد به ضخامت ۰/٤ میلیمتر نیازمند است. هزینهٔ هربار سفارش ورق فولاد برابر ۹۰۰۰۰ ریال و مخارج انبارداری آن در یکسال برابر ٪۱٦ متوسط موجودی انبار است. قیمت هر ورق فولاد ۵۰۰۰۰ ریال است. با توجه به اطلاعات فوق مطلوبست محاسبهٔ Q^* ، N^* ، t^* ، T.O.C ، T.H.C، T.I.C. . همچنین مطلوبست تکرار محاسبات فوق اگر فولادهای مورد نیاز به‌طور یکجا قابل تحویل انبار شرکت نباشد و به مقدار ۱۰ تن در روز به انبار برسد:

حل:

$F = 90000 \quad D = 250 \quad I = \%16 \quad P = 50000 \quad U = 250 \quad A = 2500$

الف)

$$Q^* = \sqrt{\frac{2F.D}{I.P}} = \sqrt{\frac{2(90000)250}{\%16(50000)}} = 75$$

$$N^* = \frac{250}{75} = 3/33$$

$$t^* = \frac{360}{3.33} = 108.108$$

$$T.O.C = 3.3\overline{3} \times 90000 = 300000$$

$$T.H.C = \%16 \times 50000 \times \frac{75}{2} = 300000$$

$$T.I.C = \left(3.3\overline{3} \times 90000) + (\%16 \times 50000 \times \frac{75}{2}) = 600000 \right)$$

بهترین مقدار سفارش ۷۵ واحد، بهترین تعداد دفعات بهینهٔ سفارش ۳٫۳۳ بار در سال و بهترین فواصل زمانی میان یک سفارش و سفارش بعدی ۱۰۸٫۱۰۸ روز می‌باشد. هزینهٔ کل نگهداری برابر با هزینهٔ کل سفارش برابر ۳۰۰۰۰۰ ریال و کل هزینه موجودیها برابر ٦۰۰۰۰۰ ریال می‌باشد.

ب)

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 90000 \times 250}{\%16 \times 50000 \times \left(1 - \frac{250}{2500}\right)}} = 79$$

$$N^* = \frac{250}{79} = 3.16$$

$$t^* = \frac{360}{3.16}$$

$$T.O.C = 3.16 \times 90000 = 284400$$

$$T.H.C = \%16 \times 50000 \left(1 - \frac{250}{2500}\right) = 284400$$

$$T.I.C = 2(284400) = 568800$$

۷-۲٦ کنترل سفارشات و سیستمهای مختلف سفارش دهی

اهم سیستمهای سفارش‌دهی عبارت‌اند از:

۱) **سیستم ظرف‌ذخیره.** مقداری از کالا را در ظرف کوچکتر (به‌میزان حد سفارش‌دهی مجدد) و مقدار دیگر را در ظرف بزرگتر نگهداری قرار می‌دهند. پس از اتمام موجودی ظرف بزرگتر، عملاً می‌توان فهمید که موجودی به نقطهٔ سفارش رسیده است. در این مرحله می‌توان سفارش را به جریان انداخت و از موجودیهای ظرف کوچکتر مصرف را آغاز نمود.

۲) **سیستم بازدید عینی**. در این روش، در دوره‌های زمانی‌ثابتی، موجودیها شمارش و مورد بازدید عینی قرار می‌گیرند و مقدار لازم جهت رساندن مقدار کل موجودیها و مقدار سفارش داده شده به مقدار حداکثر موجودیها، سفارش داده می‌شود. در صورت نزدیکی موجودی به حداکثر موجودی، از صدور سفارش خودداری به‌عمل خواهد آمد و به بازدید بعدی موکول می‌شود.

۳) **سیستم نقطه سفارش**. این روش به روش مقادیر ثابت و دوره‌های متغیر مشهور است و در آن، هر جنس یا موجودی برای خود نقطه و مقدار سفارش خاصی دارد. به محض رسیدن اجناس به انبار و پس از برداشت و مصرف متوالی موجودیها و رسیدن آن تا حد میزان سفارش‌دهی مجدد، سفارش خرید به جریان می‌افتد و مقدار ثابت از قبل تعیین شده‌ای که کمترین هزینهٔ موجودی را بر مؤسسه تحمیل می‌نماید، سفارش داده می‌شود.

٤) **سیستم دورهٔ سفارش**. در این روش، فواصل زمانی معینی وجود دارد که طی آنها سفارشی داده می‌شود. مقادیر هر بار سفارش ممکن است یکسان نباشد به‌نحوی که مقدار سفارش شده و موجودی، با هم به حداکثر معینی برسند.

۵) **سیستم برنامه‌ریزی مواد مورد نیاز (MRP)** . در این روش به سه سؤال زیرپاسخ داده می‌شود:

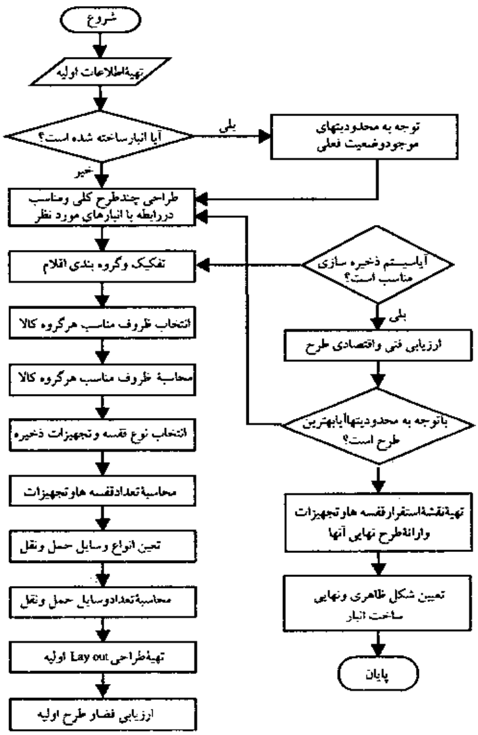
- چه محصولی تولید خواهد شد؟ براساس پیش‌بینی‌ها و اطلاعات گذشته و آینده و مقادیر هر محصول می‌توان تعیین نمود که چه محصولی به چه میزان تولید خواهد شد و به فروش خواهد رسید.
- محصولات به چه قطعات و موادی به چه تعدادی نیاز دارند؟ می‌توان لیست قطعات را از شناسنامهٔ محصولات و لیست مواد به‌دست آورد و در تعداد محصولات ضرب نمود.
- در چه زمانی به آنها (قطعات و مواد) نیازمندیم؟ باید برنامهٔ تولید را تدارک دید و فواصل زمانی تحویل و یا فاصله زمانی میان سفارش و رسیدن جنس به انبار را محاسبه نمود. جدول سفارشات به روش MRP را می‌توان با توجه به تعداد محصولات و نیازمندی آنها به قطعات و مواد، زمان انتظار تا دریافت سفارش و میزان موجودی انبار و مقدار سفارش اقتصادی طرحریزی نمود.

٦) **روش کنترلی ABC**. این روش به طبقه‌بندی ارزشی اجناس موجود در انبار می‌پردازد. در این روش، کالاهای دستهٔ A کالاهایی هستند که ۲۰٪ اقلام را با ارزش کل

٪۸۰ به‌خود اختصاص می‌دهند. کالاهای دستهٔ B از ٪۴۰ اقلام و ٪۱۵ ارزش برخوردارند. دستهٔ C شامل کالاهایی است که ٪۴۰ اقلام و ٪۵ ارزش را به‌خود اختصاص می‌دهند. سپس براساس دسته‌های مذکور می‌توان منحنی و نمودار موجودی (نمودار پارتو) را رسم نمود. لذا، کالاهایی باارزش مصرفی زیاد و حجم کم و کالاهایی با ارزش مصرفی کم و حجم زیاد از هم قابل تفکیک خواهند بود. پس از تفکیک کالاها و اجناس می‌توان نسبت به نوع و میزان دقت و کنترل موجودی و سفارش این کالاها براساس طبقه‌بندیشان اقدامات مقتضی را به‌عمل آورد. کالاهای دستهٔA مستلزم کنترلی دقیق و مستمر و کالاهای دسته C به کنترل کمتری نیازمندند چرا که شاید هزینه‌های کنترل آنها بیش از منافع حاصل از کنترل آنها گردد.

۷-۲۷ طراحی فیزیکی انبارها

جهت طراحی مناسب فیزیکی انبارها می‌توان از نمودار جریان کار ذیل بهره گرفت. این نمودار، روند منطقی و عملی و علمی طراحی فیزیکی انبارها را نشان می‌دهد. همچنین می‌توان خطای احتمالی طراحی فیزیکی انبارها را نیز به‌حداقل رساند:



خلاصه فصل هفتم

در این فصل به تشریح مدیریت انبارداری از ابعاد گوناگون پرداخته شده است. ازجمله تعریف، جایگاه و نقش انبار، اهداف و وظایف اصلی آن، دسته‌بندی از انواع انبارها و موجودیها به‌عمل آمده است. همچنین مزایای وجود سیستم انبارداری مناسب، شرح وظایف مدیر و متصدی انبار و انباردار، انتظارات مدیریت از سیستم کنترل موجودی سازمان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. به‌دلیل اهمیت طبقه‌بندی و کدگذاری کالاها، دربخشی‌دیگر به این دو پرداخته شده است. بخش دوم این فصل به سیستمهای اطلاعاتی انبار اختصاص یافته است. بخش سوم این فصل به عملیات حفاظت و ایمنی و روشهای حمل و نقل اقتصادی اختصاص یافته است. در انتهای فصل نیز سیستمهای برنامه‌ریزی و کنترل موجودیها و سیستمهای سفارش‌دهی و طراحی فیزیکی انبارها مورد بحث و بررسی قرارگرفته است. مجموعهٔ مباحث فوق بستر مناسبی را برای مدیریت فیزیکی و اطلاعاتی و عملیاتی انبارهای سازمانهای تولیدی و بازرگانی فراهم می‌نماید.

۷-۲۸ پرسشها

الف) تشریحی

۱. نقش و اهمیت و دلایل وجود و توجه به انبارها را ذکر نمایید.
۲. انبار را تعریف نموده، هدف و شیوه‌های سازماندهی آن در سازمان را بیان نمایید.
۳. اهم وظایف انبارها چیست؟
٤. انواع انبارها را از لحاظ شکل، نوع مواد، کالاهایی که در آن نگهداری می‌شود و ماهیت انبارها را برشمرید.
٥. اهم انواع موجودیهای انبار را ذکر نمایید.
٦. اهم مزایای وجود سیستم انبارداری در سازمان را برشمرید.
۷. اهم وظایف مدیر انبار، متصدی انبار و انباردار را ذکر نمایید.
۸. انتظارات مدیریت سازمان از سیستم کنترل انبارها چیست؟
۹. طراحی و برنامه‌ریزی خرید و تأمین کالا به چه مفهومی بوده و شامل چه مراحل و نکاتی است؟

۱۰. طبقه‌بندی را تعریف نموده و اهم عوامل مؤثر بر انتخاب سیستم طبقه‌بندی را ذکر نمایید.
۱۱. کدگذاری را تعریف نموده، اهم فواید و روشهای مختلف کدگذاری را ذکر نمایید.
۱۲. ضمن تعریف سیستم اطلاعاتی انبار، نتایج اجرای مناسب آن‌را در سازمان برشمرید.
۱۳. فرم چیست و چه اهدافی را دنبال می‌نماید و متداولترین فرمهای انبار کدامند؟
۱٤. بخشهای مرتبط با سیستم انبار را نام برده و نحوهٔ ارتباط آنها را تشریح نمایید.
۱۵. نقش سیستم کامپیوتری و اجزای آن را در انبارداری برشمرید.
۱٦. مراحل ایجاد سیستم کامپیوتری را ذکر نمایید.
۱۷. روشهای مختلف انبارکردن اجناس در انبار را ذکر نموده و شرح دهید.
۱۸. منابع مختلف ورود و خروج کالای انبار را ذکر نمایید.
۱۹. مراحل گردش کار مربوط به کالا از مرحلهٔ درخواست تا مرحلهٔ پرداخت وجوه کالای خریداری شده را تشریح نمایید.
۲۰. عوامل مؤثر در چیدن اجناس در انبار را ذکر نمایید.
۲۱. شیوه‌های استفاده و مصرف اجناس انبار را ذکر نمایید.
۲۲. شیوه‌های افزایش بازده و بهره‌وری حمل‌ونقل اقلام انبار را ذکر نمایید.
۲۳. انواع وسایل مرتبط با حمل‌ونقل در انبار را ذکر نمایید.
۲٤. کنترل داخلی و کنترل خارجی انبار به چه مفهومی است و اهم دلایل وجود مغایرت میان موجودی واقعی و کارتهای معین موجودی را ذکر نمایید.
۲۵. کنترل کمیت با کنترل کیفیت انبارها شامل چه مواردی می‌گردند و چه تفاوتهایی دارند؟
۲٦. اهم مزایای شمارش موجودی را ذکر نمایید.
۲۷. تفاوتهای میان سیستمهای ارزیابی ادواری و دایمی موجودی کالا در چیست؟
۲۸. اهم سیستمهای ارزیابی دایمی را برشمرده و نحوهٔ ارزیابی را در هر یک از این سیستمها شرح دهید.
۲۹. حفاظت و ایمنی انبارها شامل چه مواردی است؟چگونه به اجرا درمی‌آید و مزایای آن چیست؟

۳۰. تفاوت میان مدیریت موجودیها و کنترل موجودیها چیست؟
۳۱. موجودی را تعریف نموده و اهمیت نگهداری آن‌را ذکر نمایید.
۳۲. علل نگهداری موجودی و مزایای آن‌را برشمرید.
۳۳. انواع موجودیهای کالا را نام برده و مثالی از هر یک ذکر نمایید.
۳۴. سه نوع هزینهٔ موجودیها را ذکر نموده و مثالی از هر یک ذکر نمایید.
۳۵. مدلهای کنترل موجودیها را ذکر نموده و هر یک را توضیح دهید.
۳۶. نحوهٔ محاسبهٔ جدولی بهترین حجم سفارش، بهترین فاصلهٔ زمانی بین دو سفارش، بهترین تعداد دفعات سفارش و کمترین هزینهٔ سفارش را شرح دهید.
۳۷. با رسم نموداری هندسی، ارتباط میان اجزای هزینه‌های سه‌گانه موجودی را تشریح نمایید.
۳۸. اهم سیستمهای سفارش دهی و کنترل سفارشات را نام برده و هر یک را تشریح نمایید.
۳۹. نمودار منطقی طراحی فیزیکی انبارها را رسم و آن‌را تشریح نمایید.

ب) چهارگزینه‌ای

۱. انبار محل و فضایی است که در آن:
الف) مواد خام نگهداری می‌شود.
ب) محصولات‌نیمه‌ساخته نگهداری می‌شود.
ج) محصولات ساخته شده نگهداری می‌شود.
د) هر سه مورد الف و ب و ج ممکن است صحیح باشد.

۲. انبارها را می‌توان از دو بعد مورد بررسی قرار داد. این دو بعد عبارت‌اند از:
الف) مالی ـ زمانی　　　ب) فیزیکی ـ اطلاعاتی
ج) سرعت ـ اطلاعات　　　د) علمی ـ سیستمی

۳. در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، واحد انبار معمولاً تحت نظر:
الف) واحد تولید قرار دارد.
ب) واحد مالی قرار دارد.
ج) واحد تدارکات یا امور اداری قرار دارد.
د) واحد بازاریابی قرار دارد.

٤. انبار هانگارد چه نوع انباری است؟

الف) انبار سرپوشیده ب) انبار پوشیده

ج) انبار مواد خام د) انبار وسایل یدکی

٥. انبارها را از لحاظ نوع موادی که در آنها نگهداری می‌شود می‌توان به

الف) گمرکی، محلی، صنعتی تقسیم نمود.

ب) مواد اولیه، محصول، ضایعات،قطعات تقسیم نمود.

ج) گمرکی، محصول، ضایعات تقسیم نمود.

د) قابل اشتعال، فاسدشدنی، شیمیایی و... تقسیم نمود.

٦. کدام‌یک از اقلام زیر شامل بهای ناقص هزینه‌های دستمزد و مواد و سربار است؟

الف) کالای ساخته شده ب) مواد و لوازم مصرفی،

ج) اجناس اسقاط شده د) کالای نیمه‌ساخته و در جریان ساخت

۷. طبقه‌بندی به معنی تقسیم‌بندی انواع کالاها به گروههایی:

الف) با صفات کاربردی متفاوت است. ب) با صفات کاربردی متمایز است.

ج) با صفات کاربردی مشترک است. د) موارد ب و ج صحیح است.

۸. طبقه‌بندی ملی سه گروه را در نظر می‌گیرد که عبارت‌اند از:

الف)مواد خام ـ نیمه ساخته و محصولات نهایی

ب) قابل اشتعال، فاسدشدنی، شیمیایی

ج) موارد الف و ب

د) علمی ـ کاربردی ـ پژوهشی

۹. کدگذاری به ایجاد رویه‌ای سیستمی جهت:

الف) انتقال اعداد گویند.

ب) انتقال داده‌ها گویند.

ج) انتقال اطلاعات و نشانه‌های مورد نیاز از شخصی به شخص دیگر یا از نقطه‌ای به نقطهٔ دیگر گویند.

د) هیچ‌کدام از موارد الف و ب و ج صحیح نیست.

۱۰. در روش کد گذاری ساده کالاها به‌ترتیب:

الف) خروج کدگذاری می‌شوند.

ب) ورود شماره‌گذاری می‌شوند.
ج) برحسب گروه کلی کدگذاری می‌شوند.
د) به‌صورت اعشاری شماره‌گذاری می‌شوند.

۱۱. کلمات مختصری نظیر ناجا، نزاجا از کدام روش کدگذاری تبعیت می‌کنند؟
الف) کدینگ ویژه ب) حروفی
ج) مخفی د) نیمونیک

۱۲. نمانکلاتورهای ژنو و بروکسل درواقع نوعی‌کدبندی:
الف)ویژه می‌باشند. ب) نیمونیک می‌باشند.
ج) حروفی می‌باشند. د) استاندارد می‌باشند.

۱۳. فرمها وسیله‌ای برای:
الف) ثبت اطلاعات به‌شمار می‌آیند. ب) نقل‌و انتقال اطلاعات می‌باشند.
ج) موارد الف و ب صحیح است. د) موارد الف و ب صحیح نیستند.

١٤. برگ درخواست جنس از انبار توسط چه کسی تکمیل می‌شود و مبنای صدور چه فرم دیگری است؟
الف) مصرف کننده ـ درخواست خرید و حواله انبار
ب) انباردار ـ کارت انبار
ج) انباردار ـ برگ مرجوعی کالا به انبار
د) مصرف کننده ـ رسید موقت انبار

۱۵. کدام بخش یا واحد از واحدهای مالی بیشترین ارتباط را با انبارها دارد؟
الف) اداری ـ پرسنلی ب) حسابداری مالی
ج) حسابداری صنعتی د) بودجه و اعتبار

١٦. عناصر تشکیل‌دهندهٔ سیستمهای کامپیوتری انبار عبارت‌اند از:
الف) هدف ـ ورودی ـ روش‌ها ـ برنامه‌ها
ب) ورودی ـ خروجی ـ هدف ـ روشها
ج) ورودی ـ روش‌ها ـ هدفها
د) هدف ـ ورودی ـ خروجی ـ روشها و عملیات و پرونده‌ها و فرمها

۱۷. نتیجهٔ نهایی مرحلهٔ اول طرح سیستم کامپیوتری کدام گزارش است؟

الف) مشخصات کلی سیستم پیشنهادی ب) مطالعهٔ امکان سنجی

ج) مشخصات سیستم جهت برنامه‌ریزی د) هیچ‌کدام

۱۸. نتیجهٔ نهایی مرحلهٔ بررسی و طراحی کلی سیستم کامپیوتری چیست و مرحلهٔ بعدی آن چه نام دارد؟

الف) مطالعهٔ امکان سنجی ـ برنامه‌نویسی

ب) مشخصات کلی سیستم پیشنهادی ـ طراحی برنامه

ج) مشخصات کلی سیستم پیشنهادی ـ طراحی تفصیلی

د) مطالعهٔ امکان سنجی ـ طراحی تفصیلی

۱۹. برنامه‌نویسی و تست آن بلافاصله بعد از کدام‌یک از مراحل طرح و اجرای سیستم کامپیوتری انبار زیر می‌باشد؟

الف) مطالعه امکان سنجی ـ طراحی تفصیلی

ب) طراحی تفصیلی ـ طراحی مشخصات

ج) طراحی برنامه‌ها و مشخصات ـ ارزیابی سیستم

د) طراحی برنامه‌ها و مشخصات ـ تدارک جهت پیاده‌سازی

۲۰. بهترین روش انبار کردن کالا چه روشی است؟

الف) به‌ترتیب‌حروف‌وحداکثرموجودی ب) به‌ترتیب ورود و حداقل موجودی

ج) به‌ترتیب ورود با شمارهٔ قفسه د) به‌ترتیب ورود کالا به انبار

۲۱. صفافی چیست؟

الف) عمل تنظیم و نگهداری کالا در محل خاصی از انبار

ب) عمل کدگذاری کالاهای انبار

ج) عمل طبقه‌بندی کالاها در انبار

د) هیچ‌کدام

۲۲. کدام روش مصرف کالا در زیر، اولین مصرف از اولین وارده انجام می‌شود؟

الف) FIFO ب) LIFO

ج) Mean د) LP

۲۳. روش فایفویی که در آن کالا را به شکل سیلوهای عمودی به‌مصرف می‌رسد چه نام دارد؟

الف) روش دو کارتی ب) روش قوهٔ ثقل

ج) روش فاصلهٔ توفقی د) روش متحرک

۲٤. نام دیگر وسیلهٔ حمل‌ونقل انبار که نقالهٔ هوایی نام دارد چیست؟

الف) نقالهٔ آویزی است. ب) نقالهٔ گارمنی است.

ج) نقالهٔ نئوماتیک است. د) نقالهٔ غلطکی است.

۲۵. کدام‌یک از موارد زیر جزءماشینهای صنعتی به‌شمار می‌رود؟

الف) ارابه‌های دستی ب) لیفتراک

ج) جراثقالها د) ثقاله‌ها

۲٦. انبارگردانی نوعی:

الف) موجودی‌گیری مستمر است. ب) موجودی‌گیری نیست.

ج) مچ‌گیری است. د) موجودی‌گیری ادواری است.

۲۷. کنترل موجودیها و مقایسه آنها با کارتهای موجودی نوعی:

الف) کنترل کمیت است. ب) کنترل کیفیت است.

ج) کنترل بازرسی است. د) هیچ‌کدام.

۲۸. کدام‌یک از کنترلهای زیر ازجملهٔ کنترل کمیت به‌شمار می‌آید؟

الف) کنترل نمونه‌ای

ب) کنترل درصد ثابت از موجودیها

ج) کنترل مواد و کالاهای خاص که شمارش و توزین آنها مشکل و پرهزینه است.

د) هر سه مورد الف و ب و ج

۲۹. بررسی میزان اثربخشی و کارایی سیستم ادارهٔ امور انبارها نوعی:

الف) مدیریت توزیع است. ب) کنترل جامع یا انبارگردانی است.

ج) کنترل کیفیت است. د) کنترل کمیت است.

۳۰. روشهای ارزیابی ادواری موجودیهای کالا عبارت‌اند از:

الف) روش شناسایی ویژه ب) روش میانگین وزنی

ج) روش FIFO و LIFO د) موارد ب و ج صحیح است.

۳۱. روشهای ارزیابی دایمی موجودیها عبارت‌اند از:

الف) روش شناسایی ویژه ب) روش FIFO و LIFO

ج) روش میانگین متحرک د) موارد الف و ب و ج صحیح است.

۳۲. در کدام روش ارزیابی کالاهای گران هزینهٔ هر قلم موجودی جداگانه ثبت و ضبط و تخصیص می‌یابد؟

الف) روش ارزیابی ادواری موجودیها

ب) در کلیهٔ روشهای ارزیابی دایمی موجودیها

ج) در روش شناسایی ویژه

د) هیچ‌کدام

۳۳. درکدام ارزیابی موجودیها، گردش بهای تمام شده با گردش فیزیکی آن مطابقت دارد؟

الف) FIFO ب) LIFO

ج) میانگین متحرک د) هیچ‌کدام

۳٤. کدام روش ارزیابی موجودیها، موجودیهای پایان دوره از قیمتهای جاری فاصلهٔ زیادی دارند و سود کمتر نشان داده می‌شود؟

الف) FIFO ب) LIFO

ج) میانگین متحرک د) در موارد الف و ب

۳۵. کدام‌یک از روشهای ارزیابی موجودیها معایب هر دو روش FIFO و LIFO را دارد و در آن نه سود ناخالص و نه موجودیهای پایان دوره هیچ‌کدام با قیمتهای جاری مطابق نمی‌باشند.

الف) روش میانگین موزون پایان ماه ب) روش قیمت بازار در تاریخ صدور

ج) روش میانگین متحرک د) روش نرخ استاندارد

۳٦. تدوین سیاستها، روشها و ارائهٔ خط مشی ادارهٔ موجودیهای سازمان نوعی:

الف) مدیریت موجودیهاست. ب) مدیریت ایمنی است.

ج) کنترل موجودیهاست. د) هیچ‌کدام

۳۷. کدام‌یک از جملات زیر درخصوص بخشهای مربوطه به آنها صحیح است؟

الف) حسابداری ـ حجم کم موجودیها را به‌صلاح نمی‌داند.

ب) بخشهای خرید و تدارکات، تولید و فروش حجم بیشتر موجودیها را ارجح می‌دانند.

ج) بخش حسابداری ـ حجم موجودیهای بیشتر را ارجح می‌داند.
د) هیچ‌کدام

۳۸. سه نوع متداول هزینه‌های موجودی عبارت‌اند از:
الف) هزینه‌های ثابت، متغیر و نیمه متغیر
ب) هزینه‌های تولید، اداری و تشکیلاتی
ج) هزینه‌های فروش، خرید و پرسنلی
د) هزینه‌های نگهداری، سفارش و کمبود و کسری یا فقدان

۳۹. در کدام مدل کنترل موجودیها می‌توان پارامترها را با قطعیت تعیین نمود:
الف) مدل کنترل موجودی در شرایط اطمینان
ب) مدل کنترل موجودی در شرایط ریسک
ج) مدل MRP
د) هیچ‌کدام

۴۰. مدلهای فصلی برای کالاهای فصلی و مدل پیوسته برای کالاهای عادی نوعی:
الف) مدل کنترل موجودی در شرایط اطمینان هستند.
ب) مدل MRP می‌باشند.
ج) مدل کنترل موجودی در شرایط ریسک هستند.
د) هیچ‌کدام

۴۱. در روش تعیین مقدار سفارش اقتصادی به روش هندسی، بهترین مقدار نقطه‌ای است که:
الف) مقدار هزینه نگهداری بیشتر از هزینه سفارش است.
ب) نقطهٔ تماس دو منحنی است.
ج) هزینهٔ سفارش کمینه می‌گردد.
د) ۲ منحنی‌ها همدیگر را قطع می‌کنند.

۴۲. هزینه‌های کل نگهداری موجودیها و هزینه‌های کل سفارش آنها با مقدار یا حجم سفارش در هر بار به‌ترتیب:
الف) رابطه‌ای مستقیم و معکوس دارند. ب) رابطه‌ای معکوس و مستقیم دارند.
ج) رابطه‌ای خطی دارند. د) هیچ‌کدام

۴۳. در کدام روش و سیستم سفارش‌دهی، مقادیر سفارش ثابت و دوره‌ها متغیر است؟
الف) روش یا سیستم بازدید عینی ب) روش یا سیستم نقطهٔ سفارش
ج) روش یا سیستم دورهٔ سفارش د) روش یا سیستم ظرف ذخیره

۴۴. در کدام سیستم سفارش‌دهی، فواصل زمانی معین و مقدار سفارش در هربار متغیر و غیریکسان است؟
الف) روش یا سیستم MRP ب) روش یا سیستم بازدید عینی
ج) روش کنترل ABC د) روش یا سیستم دورهٔ سفارش

۴۵. در کدام روش سفارش‌دهی و کنترل، کالاها براساس ارزششان طبقه‌بندی می‌شوند؟
الف) روش MRP ب) روش ظرف ذخیره
ج) روش بازدید عینی د) روش کنترل ABC

۴۶. منحنی پارتو براساس چه روش سفارش‌دهی استوار است؟
الف) روش کنترل ABC ب) روش دوره سفارش
ج) روش بازدید عینی د) روش نقطهٔ سفارش

۴۷. درکدام روش سفارش‌دهی نیازمند به دانستن نوع محصول تولیدی قابل تولید، مقدار یا تعداد تولید آنها و زمان نیاز به قطعات و محصول و فاصلهٔ زمانی بین سفارش‌دهی و دریافت جنس و مقدار مصرف متوسط طی دورهٔ زمان سفارش تا دریافت می‌باشیم:
الف) روشMRP ب) روش بازدید عینی
ج) روش دورهٔ سفارش د) روش نقطهٔ سفارش

فصل هشتم

نظامهای توزیع

اهداف آموزشی فصل

دانشجویان پس از مطالعهٔ این فصل قادر خواهند بود تا:

- جایگاه نظام توزیع را در اقتصاد ملی کشور تحلیل نمایید،
- جایگاه نظام توزیع را در فرایند مدیریت بازاریابی تعیین و درخصوص آن بحث و بررسی جامعی به‌عمل آورند،
- نقش ارتباطات بازاریابی را در امر توزیع مورد بحث و بررسی قرار دهند،
- سازمانها و عناصر شبکهٔ توزیع را تعیین و نقش هر یک را تشریح نمایند،
- اهم اقدامات مرتبط با توزیع کالا را برشمرده و نحوهٔ سیاستگذاری توزیع را شرح دهند،
- روشهای توزیع برون‌مرزی یا صادرات را بیان و تحلیل نمایند،
- عوامل مؤثر بر کانالهای توزیع و امر توزیع کالا را برشمرند،
- روشهای عرضهٔ مستقیم را با روشهای بهره‌گیری از واسطه‌ها مورد مقایسه قرار دهند،
- وضعیت کانالهای توزیع کالا در قبل و بعد از انقلاب اسلامی را تحلیل نمایند،
- وضعیت شبکهٔ توزیع کالا در قبل و بعد از انقلاب اسلامی را تحلیل نمایند،
- مشکلات نظام توزیع کالا در کشور را بیان نمایند،
- نقش و اهمیت تسهیلات زیربنایی را در امر توزیع بیان نمایند.

۸-۱ بررسی جایگاه نظام توزیع در اقتصاد

یکی از بازوهای محوری سیستم اقتصادی هرکشور، شبکهٔ توزیع آن می‌باشد. وجود

سیستم توزیع کارا مستلزم تخصیص بهینهٔ منابع، سامان یافتگی و وجود نظم منطقی برای واحدهای اقتصادی است که در آنها فعالیتهایی که عملکرد آنها نهایتاً به زیان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان جامعه است جایگاهی در چرخهٔ اقتصادی کشور نمی‌یابند. عدم کارایی شبکه‌های توزیع کالا و خدمات منجر به گرانتر شدن قیمت کالاها، اتلاف منابع، کاهش قدرت خرید، آشفتگی در مکانیزم بازار، بروز نوسانات شدید در بهای بازاری کالاها و خدمات و درنهایت منجر به نارسایی در کل سیستم اقتصادی کشور خواهد شد. اهمیت استراتژیک توزیع کالا و مدیریت اصولی و منطقی آن ایجاب می‌کند که نه تنها درک و شناخت جامعی از عناصر مهمی نظیر امنیت، زمان و مکان توزیع کالا و خدمات مورد نیاز واقعی جامعه براساس تقاضا و به حد کافی و مناسب و به‌موقع داشته باشیم بلکه دو عامل کلیدی پراکندگی مکانی (وجود پراکندگی مکان میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان) و پراکندگی زمانی (وجود اختلاف زمانی میان تولید و مصرف) را نیز باید مورد دقت و مطالعه قرار داد.

غایت فعالیتهای اقتصادی، مصرف است و تحقق مصرف مستلزم شکل‌گیری فرایندهایی است که بر دو دستهٔ کلی فرایند تولید و فرایند توزیع قابل تقسیم می‌باشند. فرایند توزیع را می‌توان حلقهٔ رابطی میان تولید و مصرف نیز به‌شمار آورد. اگر تجارت را شامل کلیهٔ مراحل امور بازرگانی و داد و ستد بدانیم، وظایف سیستم توزیعی که مسئولیت انجام امور بازرگانی را بر عهده دارد را می‌توان به‌شرح زیر برشمرد:

- از میان بردن فاصلهٔ زمانی و مکانی میان عرضه و تقاضا،
- کاهش فاصلهٔ زمانی بین خرید کالا و پرداخت بها و ارزش آن،
- برقراری موازنه و حداقل نمودن اختلاف قیمت کالاها و خدمات در زمانها و مکانهای مختلف.

گسترش کمی و کیفی تولیدات و تنوع نیازهای مصرفی این امکان را که تولیدکنندگان خود همهٔ محصولاتشان را به مصرف‌کنندگان انتقال دهند از میان برده است. گسترش وظایف معاملاتی و بازرگانی، جایگاه خاصی را به فرایند توزیع اعطا نموده است. بنابراین، تأثیر قلمرو تولید بر فرایند توزیع با توجه به سطح و تنوع تولیدات شکل خواهد گرفت.

در کنار اثرگذاری عرضه (تولید) بر توزیع، مصرف (تقاضا) نیز بر وظایف و

جایگاه نهادهای توزیع تأثیر به‌سزایی دارد چرا که تنوع، کثرت و تعدد نیازهای مصرفی و گسترش و پیچیدگی الگوهای مصرف موجب افزایش وظایف کانالهای توزیعی خواهد شد.

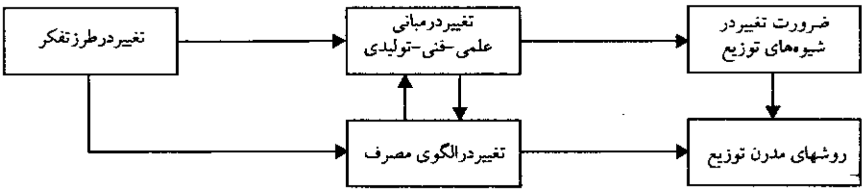
فرایند توزیع نیز به‌نوبهٔ خود بر حوزه‌های تولید و مصرف اثر می‌گذارد به‌گونه‌ای که هرگونه اختلال در کارکرد نهادهای توزیعی می‌تواند منجر به ایجاد اختلالاتی در حیطه‌های تولید و مصرف گردد و هدف کل نظام اقتصادی که همانا تأمین نیازهای مصرفی جامعه است، تأمین نخواهد شد. کارایی نهادهای توزیعی به مُعنای دستیابی و تأمین نیازهای مصرفی در حداقل قیمت، با کیفیت مناسب و در اسرَع وقت می‌باشد. نامناسب بودن نظام توزیع موجب کاهش تقاضا و کاهش تولید خواهد شد. سودطلبی بیش از حد مقرر و معقول واسطه‌های غیرضروری موجب افزایش نامتناسب قیمت کالاها و کاهش تقاضا و درنهایت کـاهش عرضه تولیدات خواهد شد. همچنین، بازدهی بالای فعالیتهای واسطه‌ای نسبت به فعالیتهای مولد صنعتی، کشاورزی، تحقیقاتی و... موجبات میل سرمایه‌ها و منابع جامعه به آن سو و برهم خوردن ساختار اشتغال و بازار سرمایه و نامتعادل شدن آن خواهد شد.

هزینه‌های معاملاتی در فرایند توزیع (هزینه‌های حمل‌ونقل، انبارداری، مدیریت توزیع و...) نیز بر بهینه‌سازی کل نظام اقتصادی مؤثر می‌باشد چرا که کاهش هزینه‌های توزیع موجب کاهش بهای تمام شده، افزایش قدرت خرید مصرف‌کنندگان، افزایش سطح مطلوبیت و رفاه عمومی جامعه و همچنین فعالتر شدن بخشهای اقتصادی به‌دلیل امکان افزایش تقاضای ناشی از قدرت خرید بیشتر خواهد شد. نتیجه‌آنکه، بخش توزیع نه تنها از ارتباطی تنگاتنگ با تولید و مصرف برخوردار است بلکه تحول هماهنگ آن با تحولات در الگوهای تولید و مصرف جامعه نیز حایز اهمیت فراوانی می‌باشد و سازگاری عناصر توزیع با سایر عناصر اقتصادی جامعه ازموارد مهم به‌شمار می‌آید.

در اقتصادهای سنتی نسبتاً ساده که در آنها روابط و نهادهای اقتصادی جامعه محدود و فاقد پیچیدگی است، تنوع و تعدد کالاها و خدمات محدود است، پس‌انداز افراد برای وارد شدن در فعالیتهای واسطه‌ای و بازرگانی ناچیز است، فاصلهٔ تولیدکننده و مصرف کنندهٔ نهایی زیاد نیست و چون شهرها کوچک و نظام صنعتی و کشاورزی غیرمدرن هستند تنها از مراکز معدودی برای انجام معاملات استفاده می‌گردد. در

اقتصادهـای سنتی، خـرده فروشیها ازجمله نهادهای اصلی توزیع و بازرگانی به‌شمار می‌آیند که حجم محدودی از اقلام مورد نیاز را در اقصی نقاط شهرها عرضه می‌نمایند و قیمت و کیفیت کالاهایشان نیر در مناطق مختلف متفاوت می‌باشد. محدودیت ارتباطـات و فواصل کم میان تولید و مصرف کننده واحدی به‌نام بازارهای مـرکزی شهرها را برای تأمین نیازها ضروری می‌ساخت و خرده‌فروشان از تعدد و پراکندگی کمتری در سطوح شهرها برخوردار بودند. نـقش انـحصاری عـمده‌فروشان و نـوع ارتباطات میان خرده‌فروشان، عمده فروشان و مصرف‌کنندگان نهایی و تولیدکنندگان در اقتصاد سنتی قادر به برطرف کردن کلیهٔ نیازهای مبادلاتی نبود.

عوامل عمدهٔ بروز تحول در شیوه‌های توزیع و نهادهای مربوط به آن به‌شرح نمودار زیر می‌باشد:



۸-۲ بازاریابی، مدیریت بازار و جایگاه توزیع در آن

تعاریف متعددی از بازاریابی به‌شرح زیر ارائه شده است:

- فرایند عرضهٔ محصول در مکان و زمان صحیح با قیمت مناسب.
- فعالیتهای بازرگانی که تقاضا برای یک کالا و خدمات را شناسایی نموده و برمی‌انگیزد و آن تقاضا را با عرضهٔ کالاها و خدمات هماهنگ می‌نماید تا سازمان را به اهدافش برساند.
- ارضای نیازها و خواسته‌های سایر انسانها از طریق فرایند مبادله
- مدیریت تقاضا.
- فـعالیتهای بـازرگانی کـه در جهـت ارضـای نیازهای محسـوس و نـامحسوس مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات مورد نیاز صورت می‌گیرد.

(مراحل هشتگانهٔ تکامل بازاریابی عبارت‌اند از مرحلهٔ خودکفایی، مرحلهٔ ارتباطات اولیه، مرحله پـایـانی سـاده، مـرحلهٔ بـازارهای محلی، مـرحلهٔ اقتصاد پـولی، مرحلهٔ

سرمایه‌داری اولیه، مرحلهٔ تولید انبوه و مرحلهٔ جامعهٔ کنونی. از نظر اقتصادی، بازاریابی موجب هدایت کالاها به مصرف‌کننده و تعادل عرضه و تقاضا با تشویق و تبلیغ کالاهای اقتصادی می‌باشد. از نظر سازمان، بازاریابی به عنوان مرکزی تبلیغی و توزیعی می‌باشد و آمیختهٔ بازاریابی نیز که شامل محصول و خدمات تعیین شده، قیمت، پیشبرد فروش (ترفیع)، توزیع و انبارداری و حمل‌ونقل، فرایند عملیات و امکانات و داراییهای فیزیکی و برخورداری از کارکنانی توانمند، راغب، متعهد، مؤدب و... می‌باشد نقش به‌سزایی در عملکرد و اثربخشی و کارایی سازمان دارد. از نظر مشتریان نیز بازار زمانی برقرار می‌باشد که نقل و انتقال و عرضهٔ کالای استاندارد و مورد احتیاج و خواست مردم در طول زمان با پیشرفت تکنولوژی همزمان باشد. از نظراجتماعی نیز بازاریابی نقش مهمی را در مؤسسات غیرانتفاعی نظیر سازمانهای نظامی، بیمارستانهای عمومی، سرویسهای عمومی،مؤسسات بازرگانی و مؤسسات تشویق کننده‌ای نظیر انجمنهای مبارزه با سرطان بر عهده دارد.

مدیریت بازاریابی به تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی می‌پردازد که نیل به اهداف سازمانی را با هدف ایجاد و حفظ مبادلات نافع بازارهای هدف تضمین می‌نماید. مفهوم تولید در مدیریت بازاریابی، بهبود کارایی و کاهش قیمت به ازای کیفیت معین را به‌همراه دارد. مفهوم کالا در مدیریت بازاریابی به‌معنی بی‌نیازی به فعالیتهای پیشبرد فروش در صورت برخورداری کالا از کیفیتی مناسب می‌باشد. مفهوم فروش در مدیریت بازاریابی، نیازمندی به تبلیغات پیشبردی و فروش تحریک‌آمیز را به‌همراه دارد. مفهوم بازاریابی در مدیریت بازاریابی به معنی تأمین رضایت مطلوب و رفع نیازها و خواسته‌های بازار هدف کاملاً تعریف و مشخص شده می‌باشد. و درنهایت، مفهوم بازاریابی اجتماعی در مدیریت بازار دال بر تأمین رضایت مشتری و رفاه اجتماعی بلندمدت می‌باشد.

محیط بازاریابی شامل کلیهٔ عوامل، نیروها، پدیده‌ها و پارامترهای ثابت و متغیر خارج از ارادهٔ واحد یا بنگاه اقتصادی است که تعیین کنندهٔ امکانات و محدودیتهای تولیدکننده و شکست و موفقیت بنگاههای اقتصادی است. پارامترهای محیط بازرگانی را می‌توان به پارامترهای محیط بازرگانی داخلی و خارجی تقسیم‌بندی نمود. درک محیط بازاریابی عامل موفقیت و بقای شرکتها و بنگاههای مدرن به‌شمار می‌آید.

از طرفی دیگر می‌توان محیط بازاریابی را به محیط خرد و محیط کلان شرکت تقسیم‌بندی نمود. اجزای اصلی محیط خرد عبارت‌اند از:

- دوایر و سطوح مختلف مدیریت که بر تصمیم‌گیریهای مدیریت بازاریابی مؤثر می‌باشند،
- واسطه‌های بازاریابی شامل واحدهایی است که به امر تبلیغات پیشبردی، فروش و توزیع کالاها به خریداران نهایی کمک می‌کنند. این واحدها برای ایجاد ارزش افزوده به‌وجود می‌آیند و شامل دلالها، مؤسسات توزیع‌کنندهٔ کالا، آژانسهای خدمات بازاریابی و واسطه‌های مالی می‌باشند،
- بازارهایی که شرکت فروش خود را در آنها به اجرا درمی‌آورد،
- رقبا و تولیدکنندگان محصولات مشابه در بازار و جوامع و انجمنهای مختلف،
- جوامع‌مالی‌نظیر بانکها، سازمانهای مالی و کارگزاران بورس و بیمه، رسانه‌های ارتباط جمعی‌نظیرجراید، مجلات، رادیو و تلویزیون، جوامع دولتی و اجتماعات فعال بومی، جوامع عمومی و جوامع داخلی شرکت شامل کارکنان، داوطلبان به کار و مدیران سطوح مختلف.

محیط کلان شرکت را می‌توان به محیط جمعیتی، محیط اقتصادی، محیط طبیعی یا فیزیکی، محیط تکنولوژی، محیط سیاسی ـ حقوقی و محیط فرهنگی دسته‌بندی و مورد بررسی قرار داد.

(آمیزهٔ بازاریابی یا هفت عنصر اصلی بازاریابی عبارت‌اند از: محصول، قیمت، توزیع، فعالیتهای تشویقی و ترفیعی، روابط عمومی (کارکنان)، امکانات و داراییهای فیزیکی و مدیریت عملیات یا فرایند). مدیران بنگاههای اقتصادی و تولیدی باید نسبت به موارد و عناصر آمیزهٔ بازاریابی حساس باشند و عواملی که باعث افزایش یا کاهش تولید محصول، تنزل یا بهبود کیفیت محصول، کندی و یا تسریع در امر توزیع، افزایش یا کاهش در قیمت، رشد یا توقف فروش و کسب اعتبار (نام و مارک تجاری مؤسسه می‌گردند) را تحت بررسی و کنترل قرار دهند. همانگونه که مشاهده می‌گردد، نظام توزیع یکی از عناصر اصلی آمیزهٔ بازاریابی را تشکیل می‌دهد. بدیهی است که هرگونه بهبودی در امر طرحریزی، اجرا، نظارت و کنترل و اصلاح و هدایت مناسب این نظام موجبات بهبود کیفی نظام بازاریابی گشته و مدیریت بازاریابی شرکت را از طریق آمیزهٔ

بازاریابی مناسب و بهینه فراهم خواهد نمود.

۸-۳ نقش ارتباطات بازاریابی در توزیع

آمیزهٔ بازاریابی را می‌توان به‌نحوی متفاوت ترکیب نمود تا هدف رسی را در بازاریابی تسهیل نمود. آمیزهٔ ارتباطات بازاریابی نیز شامل اجزای مختلفی نظیر فروش شخصی، تبلیغات مستقیم، نمایشگاههای تجاری، مناطق خرید آزاد، روزنامه‌های تجاری، رسانه‌های عمومی و پوشش انتشاراتی می‌باشد تا بدان‌وسیله بتوان پیامهای فروش را به خریداران بازار هدف (به جمعیت مورد هدف و نظر خود) رساند. جهت طرحریزی ارتباطاتی مؤثر، طی‌گامهایی‌چندضروری است. مهمترین و اولین گام آن، شناسایی جمعیت هدف می‌باشد. جمعیت هدف ممکن‌است شامل خرده‌فروشان خریداران صنعتی کالاها، نمایندگان مرتبط با فعالیتهای تجاری و گروههای مشخصی از مصرف‌کنندگان (از لحاظ درآمدی، جنسیت، علایق خاص و...) باشد. پس از شناخت جمعیت هدف و استفادهٔ مؤثر از فنون اقتصادی، به‌راحتی می‌توان از بهترین و مؤثرترین رسانه‌ها بهره گرفت. تعدادی از مهمترین رسانه‌های قابل دسترسی جهت برقراری ارتباطی مؤثر عبارت‌اند از:

۱. **تبلیغات مستقیم.** از طریق پست مستقیم، ارسال نشریات فروش، نمونه‌ها و هدایا.

۲. **نشریات فروش شرکت.** نشریات فروش شامل موارد چاپ شده حاوی اطلاعاتی درخصوص محصول و کمپانی (کاتالوگها، بروشورها، جزوات و لیستهای قیمت) می‌باشد. شیوه‌های عمده در توزیع نشریات فروش عبارت‌اند از: پست، نمایشگاهها و تحویل آنها به خریداران.

۳. **پست مستقیم.** این شیوه عبارت‌است از ارسال نشریات از طریق پست به مشتریان منتخب. هزینهٔ این روش متوسط بوده و امکان کاهش اتلاف زمان و هزینه تبلیغی را فراهم می‌نماید.

٤. **نمونه‌ها و هدایا.** ارسال نمونه‌های واقعی از کالاها، روشی ارزنده و قابل ارائه از طریق پست، نمایشگاهها و یا تحویل مستقیم به مشتریان مراجعه کننده می‌باشد. هدایا نیز در مقاطع مخصوصی از سال همانند اعیاد و سالروز تأسیس شرکت یا

راه‌اندازی محصول و... تقدیم جمعیت هدف می‌گردد.

۵. **نمایشگاههای تجاری.** فروش شخصی مستلزم مراجعه به مشتری است و هدف از نمایشگاهها، جلب توجه و مراجعهٔ مشتری به فروشنده می‌باشد.

٦. **مکانهای خرید.** عرضهٔ محصول، ارائهٔ نمونه و نشریات فروش در محل انتخاب محصول توسط خریدار حایز اهمیت می‌باشد چرا که تأثیر فراوانی بر او برجای می‌گذارد.

۷. **مجلات، روزنامه‌ها و خبرنامه‌های تخصصی.** که جمعیت هدف مشخصی دارند و مؤثر نیز می‌باشند.

۸ **رسانه‌های عمومی.** رسانه‌هایی که تعداد کثیری از عموم مردم را مورد خطاب قرار می‌دهند. گزینش رسانه یا رسانه‌هایی مؤثر و کارآمد امری بسیار تخصصی و پیچیده بوده و مستلزم مشاوره با مؤسسات تبلیغاتی و یا مشاورین رسانه‌ها می‌باشد.

۸-۱ **روزنامه‌ها.** با هزینهٔ پایین‌تر و محدودهٔ جغرافیایی وسیعتر می‌توان تبلیغ نمود ولی عیب اصلی آن سریعاً مطالعه و کنار گذاشته شدن آن می‌باشد.

۸-۲ **مجلات.** برای مواردی که ارائهٔ حجم زیادی از اطلاعات مدنظر باشد بسیار مناسب می‌باشد. مزیت اصلی آن، ارائه اطلاعات در چاپ رنگی با کیفیت و جذاب می‌باشد.

۸-۳ **تلویزیون.** گران، پرمخاطب و دارای محدودیت اثربخشی از نظر تعداد دفعات نمایشی تبلیغات می‌باشد.

۸-٤ **رادیو.** در مواردی که روزنامه‌خوان کم باشد، بهره‌گیری از رادیو ارزان و مناسب می‌باشد.

۸-۵ **پوسترها.** پوسترها در کنار جاده‌ها، مسیر راه‌آهن، مناطق خرید و تجمع خریداران نصب می‌شوند و مؤثر نیز می‌باشند.

۸-٤ توزیع

به مجموعهٔ هماهنگی اطلاق می‌شود که کالا را از منابع تولید به سمت خریداران و مصرف‌کنندگان هدایت می‌نماید. مدیران خرید هیچگاه نباید از چگونگی و کیفیت توزیع محصول غافل بمانند، هرچند اگر ظاهراً مسئولیت معینی نیز در قبال آن نداشته باشند. بهترین حالت آن است که سیاستهای کلی تولید و توزیع در سازمان با هم مرتبط

و هماهنگ باشد. درخصوص بسیاری از کالاها، عوامل توزیع به صورت عمده فروش، خرده‌فروش، نماینده، واسطه، بنکدار و... سهم عظیمی از قیمت محصول را به خود اختصاص می‌دهند. مدیران بنگاهها باید تا حد امکان از سهم عوامل توزیع در بهای کالا بکاهند.

توزیع صحیح کالا در گرو تقسیم صحیح بازار به مناطق مختلف و انتخاب بدون اشتباه بازار هدف است. بنگاههای اقتصادی که بنابر طبیعت خود در پی کسب سود بیشتر و تسخیر بازار رقبا هستند می‌بایست همواره نسبت به انتخاب عوامل فروش، نمایندگان پخش، فروشندگان مستقیم و کلیه عناصری که به عنوان رابط میان مصرف‌کننده نهایی و تولیدکننده واقع شده‌اند نهایت توجه و دقت را مبذول داشته و جریان عاطفی توأم با علاقه و احترام متقابل، مداوم و خالصانه را جهت تضمین موفقیت بنگاه میان آنها در امر توزیع برقرار نمایند.

۸-۵ سازمانهای مستقل توزیع کالا

این سازمانها را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم نمود به نحوی که وجوه افتراق آنها تنها در طرف تجاری (فروش) آنهاست نه در میزان فروش آنها. این دو دسته عبارت‌اند از:

عمده‌فروشیها

عمده‌فروش شخص حقیقی یا حقوقی است که کالاهای تولیدی یک واحد تولیدی را در حجم زیاد خریداری نموده و آن‌را با تغییر شکل و یا بدون تغییر و در حجم کمتر به خرده‌فروشیها می‌فروشد. آنچه که یک عمده فروش معتبر برای موفقیت ملزم به انجام آنهاست به قرار زیر است:

خرید و فروش. خرید اجناس مناسب و فروش با شرایط قابل قبول،

حمل‌ونقل. از انبار عمده فروشی به خرده فروشی،

انبارداری. به دو نوع ممکن است. ابتدا انبارداری کالاهایی که به مقدار زیاد خریداری شده تا به مقادیر کمتر به فروش رسیده و تمام شود و نوع دیگر نگهداری محصولات کشاورزی از زمان تولید تا مصرف (تا یکسال) می‌باشد،

مواجهه با خطرها. دو نوع خطر احتمالی عبارت‌اند از خطرهای ناشی از تغییر قیمتها

و غیرقابل استفاده شدن کالاها و دیگر خطرهایی نظیر آتش‌سوزی، خرابی کالا و...،

اطلاعات بازار. جمع‌آوری اطلاعات درخصوص فروش حال و آینده خرده‌فروشان و تصمیم‌گیری درخصوص مقدار، نوع سفارشات، موجودی انبار و...،

درجه‌بندی کالا. جورکردن اجناس و درجه‌بندی نمودن آنها جهت تأمین احتیاجات خرده‌فروشان،

اعطای اعتبارات و کمک به خرده‌فروشان. عمده فروش ممکن است فقط در یک کالای خاص، در یک رشته صنعت، در رشته‌های مشابه و یا حتی در کلیه رشته‌ها فعالیت داشته باشد. از لحاظ جغرافیایی نیز ممکن است در یک قسمت از شهر، در یک شهر و یا ناحیه از یک کشور و یا تمام کشور و حتی چند کشور فعالیت داشته باشد.

مدیریت عمده‌فروشی به تقسیم کار در عمده‌فروشی با توجه به حجم کار و دایرهٔ فعالیت متفاوت اطلاق می‌شود. در مؤسسات بزرگ عمده‌فروشی معمولاً قسمتهای زیر وجود دارند:

خرید. مهمترین وظیفه عمده‌فروش است که فروش را نیز تسهیل می‌نماید. علاوه بر آن، کنترل موجودی انبار و تبلیغات نیز از وظایف این قسمت به‌شمار می‌آید.

انبارداری. شامل وظایف تحویل‌گرفتن کالا، کنترل حساب موجودی کالا، بسته‌بندی و حمل.

فروش. شامل وظایفی نظیر اداره فروشندگان، فروش در محل کار، فعالیت ترویج و پیشبرد فروش و مطالعه بازار.

مالی واداری. شامل وظایف اعطای اعتبار، وصول مطالبات، صندوقداری، حسابداری و حسابرسی، جمع‌آوری آمار و اطلاعات و انجام امور اداری.

گردش کالا یکی از مهمترین عوامل تعیین کنندهٔ سود مؤسسات عمده فروشی می‌باشد. با توجه به نوع کالا، رشته تجارت، محل کار و دایرهٔ عمل عمده‌فروشی، هرچه گردش کالا بیشتر باشد، استفاده از آن بیشتر و مخارج انبارداری کمتر خواهد بود. گردش کالا را می‌توان با فرمول ضریب گردش کالا به‌شرح زیر سنجید:

$$\text{متوسط موجودی انبار} = \frac{\text{مجموع موجودی انبار در دفعات مختلف}}{\text{تعداد دفعات}} \Rightarrow \text{ضریب گردش کالا} = \frac{\text{فروش سالانه}}{\text{متوسط موجودی انبار}}$$

گردش کالا تابعی از تعداد دفعات سفارشات هر کالا طی دوره یا سال می‌باشد.

انواع معمول عمده‌فروشان در ایران عبارت‌اند از:

۱. **بازار**. بازارهای سرپوشیده در کلیهٔ شهرهای ایران از واسطه‌های بازرگانی خاصی تشکیل شده است که علاوه بر عمده‌فروشی، به خرده‌فروشی هم اشتغال دارند. یکی از مشخصات بازار، قرار گرفتن تمامی فروشندگان اقلام مشابه در کنار یکدیگر است به‌نحوی که دسترسی سریعتر به فروشندگان بازار هدف را میسرمی‌نماید. پیشرفت برخی شرکتهای بازرگانی و ایجاد سازمان توزیع در آنها به‌خصوص در تهران موجب شده که بازار به‌تدریج به مرکز خرده فروشی تبدیل شود زیرا به‌جز خرده‌فروشان روستاها و نقاط دورافتاده، بقیه مستقیماً با تولیدکنندگان معامله دارند. علیرغم سابقه بسیار طولانی عمده‌فروشی در بازار ایران، متأسفانه هنوز در مراحل اولیه پیدایش بوده و فقط دو وظیفه مهم خرید به مقدار زیاد برای فروش به مقدار کم و اعطای اعتبار به خریداران را انجام می‌دهد. اقلام موجودی آنها نیز نسبت به عمده‌فروشان معتبر آمریکایی و اروپایی (تا ۴۰۰۰۰ قلم جنس) بسیار کم است.

۲. **واردکنندگان**. بازرگانانی هستند که کالاهای ساخت سایر کشورها را به کشور وارد و به خرده‌فروشان و یا تولیدکنندگان می‌فروشند. تغییراتی نیز در مدیریت و طرز کار آنها در خارج از کشور رخ داده است به نحوی که پیشرفتهای اخیر آنها چشمگیر می‌باشد و با گسترش صنایع داخلی، خود به تولیدکننده تبدیل شده‌اند.

۳. **نمایندگان فروش**. از آنجایی که اکثر تولیدکنندگان قادر به تأسیس مراکز فروش در شهرستانهای کشور نمی‌باشند، لذا نمایندگانی را برای فروش محصولات خود درنظر می‌گیرند و فروش را به یکی از تجار محلی واگذار می‌نمایند تا آنها با سرمایه خود، کالا را از کارخانه دریافت و با اراده خود به‌فروش برسانند.

۴. **کمیسیونرها**. این دسته از عمده فروشان بدون قبول مالکیت کالا، آنرا به نیابت از خریدار به فروشنده سفارش می‌دهند. کالا مستقیماً برای خریدار ارسال می‌شود و کمیسیونرها نیز مقداری از قیمت را به‌صورت کمیسیون دریافت می‌دارند. اغلب این بازرگانان در امور وارداتی مشغول می‌باشند.

۵. **صادرکنندگان**. کالا را خریداری و پس از بسته‌بندی مناسب برای بازرگانان سایر کشورها ارسال می‌نمایند.

خردهفروشیها

خردهفروش شخص حقیقی یا حقوقی است که با مصرف‌کننده نهایی ارتباط مستقیم دارد، کالا را از عمده‌فروش دریافت و معمولاً آن را بدون تغییر شکل به مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشد. خرده‌فروش در جریان داد و ستد بیشترین سهم از سود عوامل توزیع را به‌خود اختصاص می‌دهد. خرده‌فروش با توجه به اطلاعاتی که از بازار و صفات فیزیکی و شیمیایی کالاهایی که تولیدکنندگان و خریداران محدودی داشته و در فروشگاههای اختصاصی عرضه می‌شوند در محل فروش حضور یافته و سهم به‌سزایی را در پیشبرد فروش کالا و ترغیب مصرف‌کننده و متقاعد نمودن وی ایفا می‌نماید.

از لحاظ محل استقرار خرده‌فروشان، تقسیمات زیر معمول می‌باشد:

الف) مراکز عمده فروش. تعداد زیادی مغازه که در کنار هم به فروش اجناس مشابهی اشتغال دارند.

ب) مراکز درجه دوم فروش. به‌صورت چند مغازه متمرکز در یک نقطه

ج) سایر نقاط فروش. در خیابانها به‌صورت مغازه‌ای که مایحتاج مردم را برآورده می‌کند.

د) مراکز مستقل خرده‌فروشی که در اطراف شهرهای بزرگ و داخل آن و در زمینی بزرگ احداث می‌شوند.

۸–٦ عوامل مؤثر بر انتخاب محل خرده‌فروشی

۱. **حجم فروش.** با توجه به هدف فروش مورد انتظار می‌توان محل خرده‌فروشی را در نقاط کم یا پراهمیتی که با تعدد رفت‌وآمد، نوع گروههای مصرف‌کننده، اکولوژی و شهرسازی و... رابطه مستقیم دارد، انتخاب کرد.

۲. **عادات خرید.** عادات خرید مردم و اینکه مردم غالباً این جنس را در کجای شهر جستجو می‌نمایند.

۳. **مشخصات فردی.** تحقیق درخصوص درآمد، سن، شغل، جنسیت نیز مهم و ضروری و مؤثر است.

٤. **فاصله محصول.** بسته به نوع مغازه و طرز عمل در آن، اهمیت نزدیک بودن و دوری به رقیب را باید مورد توجه قرار داد.

۵. **محل پـارکینگ.** در فضایی که پارکینگ کافی را بتوان برای مشتریان فراهم نمود.

۶. **جلب توجه.** محل خرده‌فروشی باید به راحتی قابل رؤیت باشد و مغازه ۲ و چند نبشی ارجح می‌باشد.

۷. **عوامل بازدارنده.** عواملی مثل دود، بو، سروصدا، همسایگی و همجواری با اماکنی نظیر گاراژها، آهنگریها، مراکز جمع‌آوری زباله و... باعث می‌شود که افراد و مشتریان رغبتی به تردد در آن نواحی نداشته و طبیعتاً از خرده فروشیهای مستقر در آن محدوده خرید ننمایند.

۸. **وجـود مـحل خالـی برای خـرید و یـا قابل اجاره برای آغاز و گسترش فعالیتهای خرده‌فروشی.** علاوه بر مدیر و مالک ممکن است در یک مرکز خرده‌فروشی دو یا چند نفر دیگر نیز مشغول به کار گردند. در این‌گونه موارد، مسئول فروش و فروشندگانی متعدد نیز در ساختار این‌گونه مراکز جای می‌گیرند. خرده‌فروش بنا به حجم فروش، مقدار و تعدد اقلام، نوع کالا و سایر مشخصات خاص خرده‌فروشی می‌تواند کالا را از تولیدکننده یا واردکننده یا واسطه‌های فروش مستقیماً تهیه نماید. به‌طورمعمول، خرده‌فروش کوچک در منطقه دورافتاده از مـغازه فـروش‌خاص و فروشگاههای بزرگ از تولیدکننده خریداری می‌کنند. در صورت حذف یک واسطه بازرگانی، تنها سود آن حذف می‌شود نه اعمال آن چرا که اعمال مربوط به واسطهٔ حذف شده را باید خود انجام دهیم.

۸-۷ عناصر شبکه توزیع کالا

۱. **عمده‌فروشیها (Whole Salers)**

۲. **خرده‌فروشیها (Retailers)**

۳. **نمایندگان انحصاری (Sole Agents)**. به‌دلیل مشکلات توزیع و عدم امکان مدیریت و داد و ستد با گروه کثیری از عمده فروشها، بسیاری از تولیدکنندگان اقدام به تقسیم بازار به چند منطقه جغرافیایی و یا چندین گروه مصرف کننده نموده و کالاهای تولیدی را از طریق آنها توزیع می‌نمایند. ایـن نمایندگان عامـل انحصاری توزیع در محدودهٔ تعیین شدهٔ خود بوده و عناصر عمده فروش تنها با آنها در ارتباط می‌باشند. این نمایندگان معمولاً روی کالاهای چند تولیدکنندهٔ بزرگ فعالیت می‌کنند و درمورد شرایط

فروش و قیمت دخالتی نداشته و تسهیلات مالی برای خریداران (عمده‌فروشها) ایجاد نمی‌کنند و با تحقیقات بازاریابی خود بر طراحیها و تغییر شکل محصول از جانب تولیدکنندگان اثر می‌گذارند.

٤. خریداران متشکل یا سازمانی (Organizational Bayers). سازمانهای متشکل خریداران یا اتحادیه‌های خریداران و تعاونیهای صنفی و صنعتی، اقلام مورد نیاز صنف یا صنعت خود را در حجم زیاد و به‌طور مستقیم (به صورت کالاهای واسطه که در تولیدکالاهای صنعتی به کار می‌روند) از تولیدکننده خریداری و بین اعضای سازمان خود توزیع می‌نمایند. به‌عبارتی دیگر، در این‌گونه موارد مصرف‌کننده نهایی وجود ندارد.

٥. حـراج در خرده‌فروشی (Auction) بـا ابزارحراج می‌توان از رکود فروش و افزایش موجودی انبار و راکد بودن سرمایه‌ها جلوگیری نمود و به دلیل مزایایی که دارد ممکن است قیمت کالا حداقل تا یک سوم نیز ارزانتر عرضه شود.

٦. سایر عناصر شبکه توزیع خرده‌فروشی.

۱. فروشگاههای بزرگ (Department) . این فروشگاهها به قسمتهای مختلف در فروش یا عرضه کالا یا خدمت خاصی تقسیم شده‌اند. به دلیل گسترش شهرها، دوری مسافتها، مشکلات خرید از نقاط مختلف و بهبود و شیوع استفاده از وسیله نقلیه عمومی، این فروشگاهها توسعه شدیدی یافته‌اند.

۲. فروش از طریق پست (Mail Order Sales) . مبنای اصلی این روش توزیع، وجود قوانین لازم و کافی، اعتماد به نفس مصرف‌کننده، اعتماد به نفس فروشنده و تکامل سیستم خدمات پستی است. این بنگاهها از طریق رسانه‌های همگانی یا دفترچه‌های مخصوص، اطلاعات مربوط به کالاهایشان را در اختیار خریداران قرار می‌دهند و در قبال دریافت چک بهای کالا، آن را برای خریدار ارسال می‌نمایند.

۳. فـروشگاههای زنجیره‌ای (Chain Stores) . فـروشگاههایی هستند کـه بـا استفاده از مزیت خرید کلان و تخفیف، انبار مشترک، وسایل حمل‌ونقل مشترک، تبلیغات مشترک، امکان گردش در مشاغل پرسنل و... در نقاط مختلف شهری و روستایی تأسیس و بیشترین حجم دادوستد در سطح خرده فروشی را دارا می‌باشند.

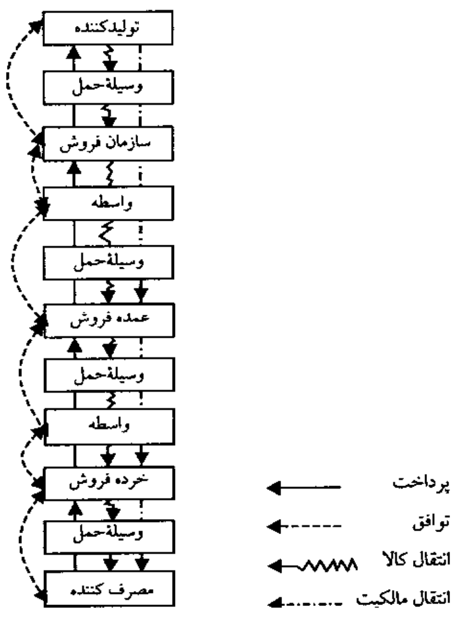
٤. سـوپرمارکتها (Super Markets or Self Services) . در ایـن روش، چـون مـشتری شخصاً می‌تواند از میان ردیفهای منظم و قفسه‌های چیده شده عبور کرده و خود به

انتخاب کالایی که مایل است بپردازد، انگیزه خرید در مشتری ایجاد و تقویت می‌گردد. در این روش، به وسیله بسته‌بندیهای زیبا و چشمگیر، بسیاری از کالاهای غیرقابل فروش را نیز می‌توان به سهولت و در حجم زیادی به‌فروش رسانید. از مزایای آن می‌توان تنوع اقلام، استفاده از تخفیف به‌خاطر حجم خرید، سهولت در فروش، امکان تبلیغات مستقیم در محل فروش و... را ذکر کرد.

۵. **مراکز خرید (Shopping Centers)** . به مجموعه‌ای از فروشگاههای مستقل خرده‌فروشی مرکز خرید گویند. فلسفه وجودی آن نیز وجود مشکلات تردد، دوری از مراکز زندگی و وجود شهرهای اقماری از شهرهای بزرگتر و مراکز اصلی داد و ستد و لزوم صرفه‌جویی در وقت و انرژی و هزینه می‌باشد.

٦. **فروشگاههای ارزان (Discount Houses)** . با استفاده از مزیت خریدهای کلان و تخفیف و فروش در حجمی بیش از مصرف روزانه و فقدان یا قلت سرویس‌دهی و ارائهٔ خدمات که به ارزانی قیمتها کمک کرده، رونق گرفته است. این فروشگاهها به جذب نیروی کار در فعالیتهای دیگر کمک می‌کند.

۷. **دستگاههای خودکار (Vending Machines)**. در کلیه نقل و انتقالات بازرگانی، چهار عنصر انتقال مالکیت، انتقال کالا، توافق و پرداخت وجود دارد که به‌صورت ساده در شکل زیر نمایان شده است:



۸-۸ اهم اقدامات توزیع کالا

تطابق عرضه و تقاضا برای کالاهایی خاص در بازار و کاهش یا رفع شکاف یا فاصلهٔ میان تولیدکننده و مصرف‌کننده مستلزم انجام اقداماتی خاص می‌باشد که به محصول و نیازهای خدماتی کانال توزیع و چگونگی سازماندهی و عملکرد آن بستگی دارد. سؤال اصلی درخصوص توزیع این است که کدام واسطهٔ توزیع باید خدمات خود را ارائه دهد و راه ارائه خدمات او چه راهی است؟ برای بررسی عملکرد کانال توزیع به ذکر ٤ جریان اصلی در توزیع اشاره می‌نماییم. اولین جریان به جریان فیزیکی کالا از مرحلهٔ تولید تا مصرف‌کننده مربوط می‌شود. دومین جریان به جریان انتقال مالکیت یا کنترل و تصمیم‌گیری درخصوص کالا مرتبط می‌باشد. سومین جریان به جریان اطلاعات مکانی، زمانی، کیفی، کمی و... درخصوص کالا مربوط می‌شود و درنهایت چهارمین جریان به جریان پول و دوره‌های گردآوری و پرداخت وجوه کالاها بین خریدار و فروشنده مربوط می‌باشد.

انواع عمدهٔ اقدامات قابل اجرا جهت توزیع عبارت‌اند از:

۱. برقراری تماس با خریداران و ارائهٔ اطلاعات کاملی از فروش (قیمت، کاربردها و مشخصات محصول و...) به آنها،

۲. دریافت سفارش از خریدار، آماده‌سازی اسناد حمل و فاکتورها و بسته‌بندی و آماده‌سازی کالا جهت حمل،

۳. حمل کالا و تحویل آن از تولیدکننده به انبارهای واسطه و درنهایت به‌مصرف کننده،

٤. حفظ قابلیت اطمینان و اتکا به تأمین منابع در مدتی معقول و حفظ موجودی کالا،

٥. جور کردن دسته یا سبدی از کالاهای مورد نیاز از کالاهای تولیدکنندگان مختلف توسط عمده‌فروشان و جلب رضایت مشتریان،

٦. ارائه خدمات پشتیبانی فروش از طریق نمایش کالاها در ویترینها و آموزش فروشندگان و... ،

۷. پیش‌پرداخت کالاهایی که قبل از فروش و تأمین مالی و اعتباری مشتریان دریافت و انبار می‌شوند.

۸-۹ اهم موارد مورد توجه در سیاستگذاری توزیع

اطلاع از وجود تقاضا برای کالایی خاص و تعیین قیمت برای کالاهای قابل توزیع به‌خصوص زمانی که کالاها جدیدالورود باشند بسیار مشکل می‌باشد. موارد زیر جهت سیاستگذاری باید از قبل تعیین شوند:

- میزان دوری از بازارها و بروز مشکل ارتباطات غیرمؤثر یا ناکارآمد و عدم اطلاع دقیق از تغییرات به‌وقوع پیوسته در آن بازارها،
- آگاهی از سیستم توزیع بازار هدف و ارزیابی منابع مالی، سازماندهی نیروی انسانی، صلاحیتدار جهت نفوذ در بازار و سازماندهی امکانات با توجه به قوانین مربوطه و کانالهای توزیع موجود،
- میزان کنترل بر توزیع‌کنندگان و رده‌بندی کانالهای توزیع براساس آن،
- شناسایی کانالهای مختلف توزیع نظیر فروشگاههای زنجیره‌ای، عمده‌فروشها، خرده‌فروشها و...،
- بررسی روش توزیع انحصاری یا نمایندگی خاص در نواحی معین با روش توزیع گسترده،
- تکمیل فرایند توزیع و تشریح وظایف و مسئولیتهای هر کدام از واسطه‌های منتخب به‌نحوی که هیچ عملیات ضروری توزیعی از قلم نیفتد،
- بررسی شرایط و توافقهایی که هر واسطه براساس آنها به انجام یک فعالیت خواهد پرداخت (ازجمله قیمت، شرایط پرداخت و اعطای اعتبار، سهم واسطهٔ فروش، هزینهٔ تبلیغات، گارانتی‌محصول، میزان‌ونحوهٔ اعطای تخفیفات، تعمیر و نگهداری محصول و...).

قبل از اتخاذ هرگونه تصمیمی درخصوص کانالها و واسطه‌های توزیع، کسب اطلاعات ذیل درخصوص شناخت گزینه‌های ممکن حایز اهمیت می‌باشد:

- چه واسطه‌هایی چه نوع خدماتی را ارائه می‌دهند؟
- رده‌بندی واسطه‌ها و مزایا و محاسن بهره‌گیری از هر یک از آنها چیست؟
- مشتریان معمول هر واسطه چه مشتریانی هستند و کارایی واسطه‌های مختلف در پاسخگویی به نیازهای مشتریان چگونه بوده است؟
- مزایا و محاسن عرضهٔ مستقیم محصول به مشتریان کدام است و آیا این کار ممکن می‌باشد؟

۸-۱۰ انواع واسطه‌های توزیع در امر صادرات (برون مرزی)

واسطه‌های توزیع در خارج از کشور یا درگیر در امر صادرات را می‌توان از لحاظ کنترل صادرکننده بر عملیات توزیع به‌شرح زیر به‌ترتیب نام برد:

- تجار صادرکنندهٔ کالا به خارج،
- مدیران صادرکنندهٔ کالاها یا مؤسسات مدیریت صادرات،
- نمایندگیهای صادراتی،
- خریداران سیار،
- تجار واردکننده،
- نمایندگیها یا توزیع کننده‌های واردات،
- توزیع کننده‌ها یا واردکننده‌ها.

تجار صادر کننده تمامی ریسکها و مسئولیتهای صادرات را پذیرفته و به خرید کالا از تولیدکنندگان و فروش آن در خارج تحت نام خود می‌پردازند. تجارصادرکننده هر یک در مناطق و محصولات خاصی تخصص و تبحر می‌یابند و گاهاً با پیش‌پرداخت سفارشات خود، به تأمین تولیدکنندگان نیز کمک شایانی می‌نمایند. مزیت اصلی این نوع واسطه، برخورداری تولیدکننده از شریکی تجاری با تقبل کلیهٔ مسئولیتهای فرامرزی می‌باشد و عیب اصلی آن، عدم اطلاع از کاهش یا افزایش تقاضا، مشکلات موجود در محصول و عدم امکان مقایسهٔ منافع حاصل از این واسطه با سایر کانالهای توزیع می‌باشد چرا که انتخاب بازار، تعیین کانال توزیع، قیمت و شرایط فروش و اعطای اعتبار و حتی فعالیتهای ارتقاء فروش و تبلیغات بر عهدهٔ تاجر صادرکننده می‌باشد. بهره‌گیری از این واسطه‌ها برای شرکتهای تولیدی فاقد تجربهٔ صادراتی کوچک و متوسط که در ابتدای شروع فعالیتهای تولیدی و صادراتی هستند مناسب به‌نظر می‌رسد.

مدیران صادرات، محصولات چندین سازندهٔ کالاهای غیررقیب و تکمیلی مورد استفاده توسط مصرف‌کنندگان نهایی یا واردکنندهٔ مشابه را توزیع می‌نمایند. گرچه کلیهٔ عملیات بازاریابی صادرات را به‌صورت مستقل انجام می‌دهند ولی همهٔ این اقدامات به‌نام سازندهٔ کالا انجام می‌گردد. هرگونه سیاستگذاری توزیعی با پیشنهاد مدیر صادرات و تأیید تولیدکننده به‌عمل خواهد آمد. درمقابل خدمات مدیر صادرات، تولیدکننده

نیز مبلغ ثابت معینی را طی دوره‌هایی خاص به‌همراه هزینه‌های توافق شده‌ای نظیر هزینه‌های مسافرت، بررسی بازار، تبلیغات و... به مدیر صادرات پرداخت می‌نماید. گرچه در این روش نیز کماکان امکان برقراری ارتباطی مستقیم با بازار وجود ندارد ولی صادرکننده از کنترل بیشتری درخصوص فروشهای صادراتی خود نسبت به تجار صادرکننده برخوردار می‌باشد و به‌خصوص در مراحل اولیهٔ شروع به صادرات و زمانی که ایجاد تشکیلات مستقل صادرات و توزیع اقتصادی نیست روش مطلوبی برای توزیع فرامرزی به‌شمار می‌آید.

دو نوع نمایندگی توزیع وجود دارد. نوع اول نمایندگی صادرات و دیگری نمایندگی واردات می‌باشد. نمایندهٔ صادرات در کشور تولیدکنندهٔ کالا مستقر بوده و هر از گاهی طی ادواری منظم از بازارهای صادراتی دیدن می‌نماید ولی نمایندهٔ واردات در کشور بازار صادرات یا بازارهای هدف مستقر می‌باشد. از لحاظ قانونی، کلیهٔ قوانین کشور تولیدکننده حاکم بر کار نمایندهٔ صادراتی خواهد بود ولی نمایندهٔ واردات از قوانین خاص کشور محل استقرار خود تبعیت خواهد نمود.

خریداران سیار غالباً پرسنل واردکنندگان، توزیع کنندگان و یا سازندگان کالاها بوده و در برآورد کیفیت محصولات، بسته‌بندی، قیمت‌گذاری، تولید و... متخصص می‌باشند. آنها در فصول خاص از کشوری به کشور دیگر مسافرت می‌نمایند و از قدرت معینی از خرید بدون کسب تکلیف و تأیید دفتر مرکزی خود برخوردار می‌باشند. در این روش، خریدار است که به صادرکننده یا تولیدکننده مراجعه می‌نماید و سفارشات دقیق خود را حین بازدید از محصولات و تولید آنها به اجرا در می‌آورد.

تجار واردکننده مؤسسات یا اشخاصی هستند که کالاها را از تولیدکنندگان خارج تهیه نموده آنها را در کشور خود به مشتریان داخل می‌فروشند. محاسن و معایب تجار واردکننده برای صادرکننده با موارد مطروحه درخصوص تجار صادرکننده مشابه می‌باشد.

نمایندگی‌ها یا آژانسهای واردات یا توزیع نوع دیگری از کانالهای توزیع صادرات به‌شمار می‌آیند. نمایندگی، شخصی حقیقی یا حقوقی است که براساس توافقی خاص و از جانب طرف قراردادش اقدام به فروش کالا از جانب وی نموده و درصد معینی از فروش را به ازای ارائهٔ خدماتش دریافت می‌نماید. آژانسهای توزیع غالباً

مؤسساتی هستند که کالا را به‌نام خود از صادرکننده خریداری می‌نمایند، آن‌را انبار نموده و به‌فروش رسانده و از مابه‌التفاوت قیمت خرید و فروش، حاشیه یا تفاوت سودی را به‌دست می‌آورند. در حالت اعطای نمایندگی مالکیت کالا مستقیماً از فروشنده به خریدار منتقل می‌شود و نماینده هیچ نوع دخالت مالکیتی ندارد. در حالت نمایندگی، حق قبول یا رد سفارشات و امکان برقراری تماس مستقیم با مشتریان برای تولیدکننده وجود خواهد داشت چرا که کالا تحت نام او به‌فروش می‌رسد.

درصورتی‌که نتوان تعداد متنابهی از کالا را برای تعداد محدودی از خریداران در کوتاهترین زمان تهیه و تحویل نمود و یا زمانی که خدمات پس از فروش چندان وسیع نمی‌باشد می‌توان از توزیع کننده‌هایی که قادرند محلی را برای انبار کردن کالا در اختیار گذاشته و خدمات وسیع پس از فروش را به‌همراه خدمات تعمیر و نگهداری انجام دهند بهره‌گرفت.

۸-۱۱ توزیع مستقیم صادرات

به‌دلایلی نظیر کسب سود بیشتر، برقراری تماس مستقیم و مستمر با مشتریان، شناساندن مؤسسه و محصول و برنامه‌های خود به مشتریان بالقوه و بالفعل، بسیاری از صادرکنندگان اقدام به ایجاد تشکیلات فروش و توزیع متعلق به خود در بازارهای صادراتی می‌گیرند. این امر به یکی از طروق ذیل به اجرا در می‌آید.

- استخدام و به‌کارگیری نمایندهٔ فروشی خاص جهت صادرات در مقصد،
- ایجاد دفاتر و شعب خاص در بازارهای صادراتی یا مقصد،
- دستیابی و آشنایی با همکاران و شرکای صادراتی.

۸-۱۲ توزیع مستقیم کالاهای صادراتی

قبل از توزیع یا فروش مستقیم، بررسی شرایط و لوازم مورد نیاز برای این روش و تحلیل صرفهٔ اقتصادی آن حایز اهمیت فراوانی می‌باشد. برای بررسی اثرات عوامل مختلف می‌توان فرایند تصمیم‌گیری زیر را به اجرادرآورد:

۱. مشکل و همچنین فاکتورهای مؤثر اصلی (موقعیت صادراتی) را بررسی نمود.
۲. گزینه‌های مختلف و ممکن سیاست توزیع را مورد بررسی و تحلیل قرار داد.
۳. حجم فعالیت، رفتار هزینه‌ها و سودآوری و نقطه سربسری را مورد بررسی

قرار داد.

٤. راه‌کارهای مختلف با هم مقایسه و درنهایت تصمیمی اتخاذ نمود. جهت فرموله نمودن سیاست توزیع شرکت (مرحلهٔ دوم فوق‌الذکر)، طی فرایند ذیل بسیار مهم می‌باشد:

۱. **بـررسی موقعیت صـادراتی.** شامل تعیین بازارهای هدف، محصول و نوع بسته‌بندی مناسب برای بازار مربوطه، قیمتهای مناسب برای بازارهای هدف و تعیین ظرفیت بازار.

۲. **بررسی توزیع و انتخاب کانالهای توزیع.** بررسی انواع سیستمهای توزیع و محدودیتهای هر کدام از سیستمها، شناسایی کانالهای عمده و شرکای همکار، شرایط دستیابی به آنها و نقشها و وظایف و هزینه‌ها و همچنین معیارهای انتخاب موجود درخصوص هر یک از آنها.

۳. **انتخاب واسطـه و شـرکا.** تعیین نـوع واسطه و بررسی متناسب بودن آن با نیازهای صادرکننده، شناسایی معیارهای انتخاب واسطه‌ها، شناسایی شرکای بالقوه و تماس و مذاکره با آنها.

٤. **تعیین روابط تجاری.** روشن نمودن وظایف، تعیین قیمتها، حاشیهٔ سود و سایر شرایط، امضای قراردادها و مفاد مربوط به عملیات.

هرگاه صادرکننده در پی برقراری ارتباطی مداوم و مستمر در بازارهای صادراتی باشد، ناگزیر به ایجاد سازمان فروش خاص خود می‌باشد. ولی به‌هر جهت در ابتدای کار صادرات ممکن است از واسطه‌ها بهره گیرد. برای بررسی فروش از طریق صادرات مستقیم در مقابل فروش از طریق واسطه‌ها فرایند زیر طی می‌شود.

سؤال ۱. موقعیت بازار هدف، محصولات، پیش‌بینی فروش و برآورد سود چگونه است؟

سؤال ۲. کـدام‌یک از گـزینه‌های فـروش مستقیم یا فروش از طریق واسطه‌ها مناسب‌تر است؟

سؤال ۳. آیا واسطه‌های مـناسبی در دسترس مـی‌باشد؟ در صـورت در دسترس بودن، برآورد حجم فروش و حجم سود آنها چگونه خواهد بود؟

سؤال ٤. مطلوبیت مورد نظر، سایر تعهدات و محدودیتهای بازار و موارد قانونی

موجود در صورت بهره‌گیری از واسطه‌ها چه خواهد بود؟

سؤال ٥. در صورت عدم بهره‌گیری از واسطه‌ها، سرمایه‌گذاری لازم برای ایجاد سازمان فروش مستقل و هزینه‌های سالانهٔ‌سازمان فروش در مقایسه با برآوردهای حجم فروش و سود حاصل از آن چه خواهد بود؟

سؤال ٦. در صورت ایجاد سازمان فروش مستقل، نیازهای ارائه خدمات به مشتری، طرح درازمدت و نقطه‌نظرات مؤسسه، نحوه و میزان کنترل بر این سازمان و موارد قانونی همراه با این نوع توزیع چگونه خواهد بود؟

جهت انتخاب روش فروش مستقیم (در مقابل فروش از طریق واسطه‌ها) چک لیست زیر مناسب به‌نظر می‌رسد. در صورتی‌که پاسخ به اغلب سؤالات هفتگانه اول مثبت و پاسخ به برخی از سؤالات پنجگانهٔ بخش دوم منفی باشد، بهره‌گیری از روش فروش مستقیم قویاً توصیه می‌شود:

سؤال ۱ـ۱ آیا محصول باید توسط پرسنل فنی و متخصص نمایش و توضیح داده شود؟

سؤال ۱ـ۲ آیا همکاری در فروش واسطه‌ها در حد کفایت و به‌طور منظم و قابل اطمینان نمی‌باشد؟

سؤال ۱ـ۳ آیا کانالهای توزیع موجود از پذیرفتن توزیع امتناع می‌ورزند؟

سؤال ۱ـ٤ آیا حاشیهٔ سود واسطه‌ها بسیار بیشتر از حد متعارف و معمول می‌باشد؟

سؤال ۱ـ٥ آیا واسطه‌ها قادر به برعهده گرفتن حمل‌ونقل کالا نمی‌باشند؟

سؤال ۱ـ٦ آیا سفارشات حجیم بر طبق برنامهٔ زمانبندی مرتب و منظمی مطرح می‌شوند؟

سؤال ۱ـ۷ آیا تعداد کمی از مشتریان در محدودهٔ خاصی متمرکز گردیده‌اند؟

سؤال ۲ـ۱ آیا صادرکننده از منابع سرمایه‌ای و انسانی لازم برای سازمان فروش مستقل در خارج برخوردار نیست؟

سؤال ۲ـ۲ آیا هزینهٔ فرصت سرمایه‌های ایجاد سازمان فروش مستقل بالا می‌باشد؟

سؤال ۲ـ۳ آیا دانش لازم درخصوص فنون و مدیریت توزیع وجود ندارد؟

سؤال ۲ـ٤ آیا تنوع محصولات در حد محدودی است؟

سؤال ۲ـ٥ آیا هیچ محدودیتی در دسترسی به کانالهای توزیع و واسطه‌ها وجود ندارد؟

۸-۱۳ کانالهای توزیع

توزیع شامل کلیه عواملی است که از تولید کالا توسط یک تولیدکننده تا محل قابل دسترسی مصرف‌کننده را دربرمی‌گیرد. کانالهای توزیع شامل تمامی بخشهای تولیدکننده و مصرف کننده و کلیه افراد و سازمانهایی است که وسیله‌ای را برای انتقال مالکیت کالا ازتولیدکننده به مصرف کننده فراهم می‌آورند. کانالهای توزیع عوامل زیر را مورد مطالعه قرار می‌دهند:

۱. **اطلاعات.** جمع‌آوری و توزیع اطلاعات، بررسی بازار مصرف فعلی و بالقوه و رقبای و کلیه بازیگران محیط بازرگانی،

۲. **ترویج و تبلیغ.** طراحی، اجرا و توزیع کلیه اطلاعات ترغیب کننده در مورد کالا به منظور جذب مصرف‌کننده،

۳. **مذاکره.** سعی در رسیدن به توافق در مورد قیمت و سایر شرایط به منظور تغییر مالکیت کالا،

٤. **سفارشات.** مبادله اطلاعات و تصمیم به خرید از طرف اعضای کانال توزیع،

۵. **امور مالی.** تأمین اعتبار مالی جهت تأمین موجودی در رده‌های مختلف کانال توزیع،

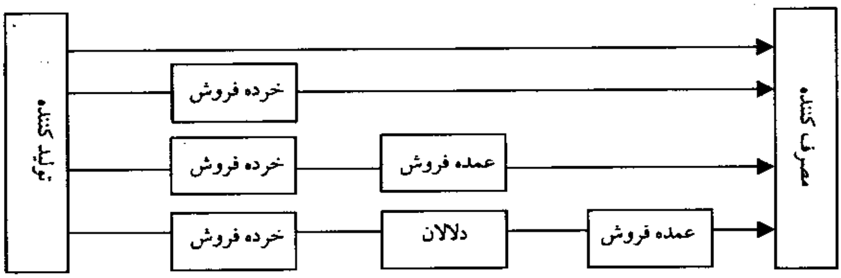
٦. **ریسک‌پذیری.** تقبل میزانی از ریسک از طرف اعضا در رده‌های مختلف کانالهای توزیع،

۷. **کنترل‌پرداختها.** کنترل‌پرداختهای خریداران از طریق بانکها یا سازمانهای مالی،

۸. **تغییر مالکیت** از تولیدکننده به دیگران.

تولیدکننده باید شناخت کاملی از واسطه‌های توزیع در بازار داشته و توزیع خود را در بازار براساس حداقل واسطه و در نتیجه ارزانترین هزینه به انجام برساند. لذا، از لحاظ تعداد واسطه‌ها، توزیع ممکن است به‌صورت وسیع (مثل سیگار) یا انحصاری (مثل اتومبیل) یا حد بینابین اینها (که توزیع برگزیده نامیده می‌شود و با انتخاب چندخرده‌فروش و عمده‌فروش و اطمینان دادن به آنها در این خصوص که تنها ایشان فروشنده کالا باشند) انجام شود. خواست خریداران شامل تحویل به‌موقع، ارضای خواستهای ضروری و فوری، صحیح و سالم بودن کالا، قبول برگشتی‌های معیوب و جایگزین‌سازی آن و داشتن موجودی کافی در هر زمان می‌گردد. هدف توزیع فیزیکی

کالا تحویل کالای مشخص در محلی معین، در زمان حداقل با حداقل هزینه است و در طراحی و برنامه‌ریزی سیستم توزیع فیزیکی باید به خواست خریداران و عملکرد رقبا توجه کافی مبذول داشت.



۸–۱٤ طراحی کانالهای توزیع

در طراحی کانالهای توزیع، رضایت مشتریان، رقابت بهتر و نگرش سازمانی باید مورد توجه قرار بگیرند. در طراحی کانالهای توزیع، توجه به چهار مورد زیر ضروری است:

۱. **مشخص کردن نقش کانال.** استراتژی کانال توزیع باید با توجه به عوامل موجود در ترکیب بازاریابی طراحی شود. تعیین تدافعی و یا تهاجمی بودن سیاست یک شرکت، در انتخاب کانال توزیع آن مؤثر است. در نگرش تدافعی، شرکت باید تلاش فراوانی در زمینهٔ توزیع به‌عمل آورد ولی لازم نیست تا بهتر از سایر رقبا باشد ولی در استراتژی تهاجمی، شرکت باید از مزیتی نسبت به رقبا برخوردار باشد.

۲. **انتخاب نوع کانال توزیع.** پس از تعیین نقش کانال در برنامه جامع بازاریابی، نوع واسطه‌هایی را که شرکت به‌کار خواهد گرفت تعیین خواهد شد.

۳. **تعیین طول کانال توزیع.** رفتار خریدار در بازار هدف و ماهیت کالا تأثیر ویژه‌ای بر تصمیم طول کانال توزیع دارد.

٤. **انتخاب تعداد اعضای کانال توزیع.** آخرین تصمیم، انتخاب شرکتهایی است که می‌خواهند کالا را توزیع کنند. پس از این مرحله، تولیدکننده باید عوامل مرتبط با بازار، کالا، شرکت و واسطه‌ها را مورد بررسی و مطالعه و ارزیابی قرار دهد.

۸–۱۵ عوامل مؤثر بر انتخاب کانال توزیع

الف) عامل بازار. که نقطه شروع منطقی در توجه به نیازها، ساختار و رفتار خرید در بازار هدف است و به عوامل زیر بستگی دارد:

۱. نوع بازار

۲. تعداد مشتریان بالقوه. برای تعداد مشتریان کم، کالا به‌طور مستقیم و برای تعداد زیاد، کالا با واسطه توزیع می‌شود.

۳. تمرکز جغرافیایی بازار. اگر مشتریان در یک جا متمرکز باشند، فروش مستقیم و در صورت پراکنده بودن مشتریان باید کالا را با واسطه توزیع نمود.

٤. میزان سفارش. وقتی حجم سفارش مشتریان زیاد باشد، توزیع مستقیم به صرفه‌تر است.

ب) عامل کالا یا محصول. که به عوامل زیر بستگی دارد:

۱. ارزش واحـد کالا. کالای با قیمت کم از طریق کانالهای غیرمستقیم به‌فروش می‌رسد.

۲. فسادپذیری کالا. کالاهای زوال‌پذیر که ممکن است فاسدشدنی و یا از مد روز عقب‌افتادنی باشند باید دارای کانالهای توزیع مستقیم باشند.

۳. ماهیت فنی کالا. کالاهای تجاری که از نظر تکنیکی در حد بالایی قرار دارند اغلب مستقیماً توزیع می‌شوند.

ج) عامل واسطه. سه عامل زیر در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱. واسطه‌هایی که ارائه‌کنندگان خدمات هستند،

۲. قابل دسترسی بودن واسطه‌های مناسب،

۳. طرز نگرش واسطه‌ها به سیاستهای تولیدکنندگان.

د) عامل شرکت. قبل از انتخاب کانال توزیع، یک شرکت باید موارد زیر را بررسی نماید:

۱. تـمایل بـه‌کنترل کانال. بـرخی از تـولیدکنندگان بـه‌دلیل اعمال کنترلهای لازم، تمایل به ایجاد کانال مستقیم دارند، حتی اگرچه این کانال پرهزینه‌تر از یک کانال غیرمستقیم نیز باشد. بـا کنترل کانال توزیع، امکان تـرفیع فروش و کنترل بهتر بر موجودی کالا و قیمتهای خرده‌فروشی از سوی شرکت فراهم خواهد شد.

۲. خـدمات ارائه شـده توسط فروشندگان. بـرخی از تولیدکنندگان درخصوص کانالهایشان براساس توزیع به‌توسط واسطه‌ها تصمیم‌گیری می‌نمایند.

۳. منابع مالی. شرکت بهره‌مند از منابع مالی کافی ضمن تشکیل واحد فروش

می‌تواند به مشتریان نسیه بفروشد و یا کالا را انبار نماید.

۸-۱٦ ویژگیهای سیستم توزیع فیزیکی مؤثر و کارآمد

مدیریت توزیع فیزیکی شامل مدیریت جریان محصول (از جمله مواد خام، کالای در جریان ساخت و کالای تکمیل شده) از محل تولید (کارخانه) به مصرف‌کننده می‌باشد که خود شامل طیف وسیعی از فعالیتها بوده و مستلزم برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل مناسب است. عناصر کلیدی در توزیع فیزیکی عبارت‌اند از: حمل‌ونقل، انبارداری، کنترل موجودی کالا، اداره و کنترل مواد، بسته‌بندی، فرایند سفارشات. شورای ملی مدیریت توزیع فیزیکی کالا آن‌را شامل ارائه خدمات به مشتری، انتخاب مکان کارخانه و انبار، پیش‌بینی تقاضا، خرید و تأمین مواد، مکاتبات و ارتباطات توزیعی، بسته‌بندی، کنترل موجودی کالا، اداره کالاهای برگشتی، نظارت و رسیدگی به‌مواد، دور ریختن یا از بین بردن ضایعات و قراضه‌ها، فرایند سفارشات، حمل ونقل، لوازم یدکی و خدمات پس از فروش، انبارداری و سردخانه می‌داند.

یک سیستم مؤثر توزیع فیزیکی دارای پنج خرده سیستم مهم به‌شرح زیر می‌باشد:

۱. **تعیین محل موجودی و انبارداری.** مدیریت موجودی و انبارداری، فعالیتهایی از قبیل جمع‌آوری، تقسیم و ذخیره‌سازی کالا و آماده نمودن آنها برای حمل مجدد را شامل می‌شود. مدیریت همچنین باید به میزان، تعیین مکان و حمل‌ونقل موجودی توجه داشته باشد. مراکز توزیع جزء لاینفک استراتژی تعیین محل موجودی می‌باشند. چنین تسهیلاتی باید در محدودهٔ بازار مورد نظر طراحی شود به‌نحوی که بتوان جهت تأمین کالای مورد نیاز مشتریان، فضای انبار را توسعه داد. مراکز توزیع توسط بسیاری از شرکتها ایجاد شده و قادرند تا سفارشات متقاضیان را پاسخگو باشند. مراکز توزیع با کاهش تعداد انبارها، هزینه‌های توزیع را کاهش، موجودی اضافی را حذف و وضعیت موجودی صفر (عدم وجود موجودی در صورت وجود تقاضا) را از بین خواهند برد و یا احتمال آن‌را کاهش خواهند داد.

۲. **استقرار سیستم نگهداری و حمل‌ونقل مواداولیه.** تجهیزاتی که قادرند هزینه

شکستن، فاسد شدن و سرقت کالا را به حداقل برسانند و هزینه حمل‌ونقل را کاهش دهند و موجب صرفه‌جویی در زمان شوند. مظروف‌سازی استاندارد برای حمل‌ونقل و انتقال کالا، جهت توزیع فیزیکی آن می‌باشد. چرا که این کار، حمل‌ونقل فیزیکی را کاهش داده، خسارات و سرقت را حداقل نموده و حمل‌ونقل را آسان می‌نماید.

۳. **کنترل موجودی.** هدف از توزیع فیزیکی، تأمین سفارشات مشتریان است. شرکتها با سرمایه‌گذاری در این زمینه، نوسانات موجودی کالا را به حداقل می‌رسانند. نیازمندیهای خدمات مشتریان مبنای میزان موجودی است و میزان موجودی به وسیله ایجاد تعادل میان هزینه‌ها و سطح مطلوب خدمات مشتری تعیین می‌شود. وضعیت موجودی صفر منجر به از دست دادن فروش و کاهش رضایت مشتریان خواهد شد. با این وجود، در صورت حجیم بودن موجودی و پرهزینه بودن آن می‌توان صددرصد آن‌را تأمین نمود. بزرگترین پیشرفت در این زمینه ناشی از توسعهٔ تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر است به نحوی که مدیریت را قادر به کم کردن زمان تحویل سفارشات و کاهش حجم موجودی می‌نماید. میزان سفارش اقتصادی یا EOQ نیز میزانی است که هزینه نگهداری موجودی و هزینه سفارشات را به حداقل می‌رساند. مدیریت باید بکوشد تا میان موجودی و خدمات مشتری تعادل برقرار کند. وضعیت درست به‌موقع (JIT) به معنی خرید به تعدادی کم و درست به موقع نیاز جهت تحویل به تولید است تا واحد تولید نیز بتواند درست به‌موقع کالا را در اختیار واحد فروش قرار دهد. این سیستم قادر به کاهش موجودی و هزینه‌های موجودی کالا منجر می‌گردد. همچنین زمانبندی تولید و تحویل کالا کوتاهتر شده و انعطاف‌پذیری و قابلیت اطمینان نیز افزایش می‌یابد.

٤. **فرایند سفارشات.** شامل صورت‌برداری، تهیه پیش‌فاکتور و جمع‌آوری حسابها می‌باشد. در صورت انجام این امور به‌صورت الکترونیکی، امکان تسریع امور و خوش‌بین نمودن مشتریان فراهم می‌شود.

۵. **حمل‌ونقل.** حمل‌ونقل انواع گوناگونی نظیر حمل‌ونقل دریایی، حمل‌ونقل هوایی و حمل‌ونقل زمینی را در برمی‌گیرد به‌نحوی که هر یک ویژگیهای خاص مربوط

بـه خود را دارنـد. در انتخاب نـوع مـناسب حـمل‌ونقل، معیارهـایی نـظیر محل بازار، سرعت، هزینه، درجه اطمینان و خدمات ارائه شونده توسط آنها حایز اهمیت می‌باشد.

۸-۱۷ عوامل مؤثر بر توزیع کالا

۱. **نحوۀ تأمین کالا.** از محل تولیدات داخلی یا واردات.

۲. **عاملین‌توزیع.** شبکه‌توزیع شامل بنکدار، عمده‌فروش، خرده‌فروش، دلال و... .

۳. **مصرف‌کننده.** تعداد و نوع آنها، تراکم آنها در شهر و الگوی مصرف و سطح درآمد و... .

٤. **تسهیلات زیربنایی.** تـسهیلات زیربنایی نظیـر حمل‌ونقل هم به لحاظ کمی و هم کیفی بر توزیع مؤثر واقع می‌گردد. درصورت برخورداری از حمل‌ونقل سریع و ارزان و برخورداری از سایر تسهیلات زیربنایی، نه تنها تولیدات داخلی کمتر ضایع و مستهلک می‌شوند بلکه امکان جذب بیشتری برای مصرف و صادرات پیدا می‌کنند.

۵. **عوامل سیاسی.** روابط سیاسی میان کشورها در صورت مناسب بودن موجب دگرگونی در راههای ورود و صدور، وسایل حمل‌ونقل، کیفیت، نوع کالای قابل مبادله و ترانزیت و ارز مورد توافق برای تسویه حسابها می‌شود. عوامل سیاسی داخلی نظیر انتخابات مجلس نیز می‌تواند از طریق تصویب لوایحی، در بهبود وضع توزیع کالا در کشور مؤثر باشد.

٦. **جنگ و قحطی.** که در طی آن توزیع مختل شده و سهمیه‌بندی بر توزیع کالاهای اساسی حاکم می‌شود و در نتیجه بازار سیاه نیز به‌وجود می‌آید.

۷. **سازمانها و نهادهای دخیل در توزیع و یا ذیربط با آن.** ازجمله وزارت بازرگانی، مراکز تهیه و توزیع و سایر سازمانهای حمایت از مصرف‌کننده.

۸-۱۸ کانالهای توزیع کالا جهت صادرات

کالاهایی که از خارج وارد و یا به خارج صادر می‌شوند طبق تشریفاتی و با ارائه مـدارکی حـقوقی، عوارض متعلقه به آنها پرداخت می‌شود. این کار، ترخیص کالا از گمرکات نامیده می‌شود (درخصوص واردات). منظور از ترخیص کالا از گمرکات، پرداخت حقوق و عوارض گمرکی و سود بازرگانی متعلق به کالاهاست که پس از طی

تشریفات گمرکی و ارزیابی کالا توسط ارزیابان گمرک طبق ضوابط و قانون تعیین می‌شود و لازم‌است توسط صاحبان کالا یا نماینده قانونی او پرداخت شود. سپس کالا آزاد و به اصطلاح ترخیص می‌گردد و به صاحبان آن تحویل داده می‌شود. این بدین معنی است که صاحب کالا یا نمایندهٔ او (حق‌العمل کار گمرکی) مجاز است که کالا را از محوطه گمرک بیرون آورد آن‌گاه صاحب کالا، کالا را به بازار داخلی حمل می‌کند و از مجاری کلی‌فروشی و خرده‌فروشی به فروش می‌رساند. برای ترخیص کالا از گمرکات، صاحب کالا یا نماینده او باید اظهارنامه مخصوصی را که اداره گمرک در اختیار او می‌گذارد تنظیم و به همراه سایر اسناد و مدارک برای ارزیابی به گمرک تسلیم نماید.

کالاهای وارده به گمرک پنج شکل دارد: ۱) واردات قطعی یا دایم، ۲) ورود موقت، ۳) ترانزیت (عبوری) خارجی ٤) ترانزیت (عبوری) داخلی ۵) مرجوعی (اعاده به خارج). به کالاهایی که پس از انقضای مهلت توقف قانونی در گمرک باقی می‌ماند، کالای متروکه گویند که ممکن است به تصرف دولت درآید. حق‌العمل کار گمرکی کسی است که تشریفات گمرکی کالاهای متعلق به شخص دیگری را به وکالت و از طرف او در گمرک انجام می‌دهد و در مقابل آن حق‌الزحمه دریافت می‌دارد.

کانالهای توزیع زیر را جهت صادرات می‌توان انتخاب نمود:

۱. صادرات از طریق مؤسسه داخلی که مسئولیت پیدا کردن مکانهایی برای فروش و توزیع درخارج را بر عهده دارد.

۲. صادرات به‌طور مستقیم و ایجاد شبکه فروشی خاص توسط تولید کننده.

۳. فروش از طریق دفاتر نمایندگی در خارج از کشور.

انتخاب کانال توزیع کالا در خارج بستگی به استراتژی مؤسسه و بازار صادرات دارد. اگر مؤسسه‌ای قصد داشته باشد که کالایی را با امتیاز خاص عرضه نماید (نسبت به کالاهای موجود در بازار صادر کند به‌نحوی که آن کالاها اشباع شده‌اند) بهتر است به‌جای اینکه خود توزیع آن‌را انجام دهد و وقت زیادی صرف آن نماید، وقت خود را تنها صرف تبلیغ کالا برای موفقیت در یک چنین بازار اشباع شده‌ای بنماید. کالاهای توزیع شونده باید به‌درستی انتخاب شوند و روابط خوبی میان طرفهای درگیر در توزیع برقرار باشد.

۸-۱۹ مراحل گزینش توزیع کننده‌ها یا واسطه‌های توزیع کالا

چهارمرحلهٔ اساسی جهت گزینش صحیح نمایندگیها یا توزیع‌کنندگان (در صورت عدم بهره‌گیری از روش فروش مستقیم) عبارت‌اند از:

۱. تعریف و تبیین آنچه که صادرکننده در جستجوی آن می‌باشد،
۲. برقراری ارتباط و تماس با واردکنندگان مطرح در بازار هدف،
۳. ارزیابی و گزینش یک یا چند نمایندهٔ رسمی و یا توزیع کنندهٔ مناسب،
٤. برقراری و تنظیم توافقنامه و فرایندهای عملیاتی مناسب فیمابین،

درخصوص موضوع اول باید تعیین نمود که استفاده‌کنندگان واقعی محصول چه کسانی هستند؟ خواص ویژهٔ محصول به‌فروش رسنده چه می‌باشد؟ آیا محصول از مارک یا امتیاز خاصی برخوردار است که مستلزم حفظ و ثبت در کشور یا بازار هدف باشد؟ قیمت محصولات چه مقدار و چگونه تعیین می‌شوند؟ وضعیت حمل و تحویل کالا در زمانهایی خاص و وجود یا عدم وجود نوسانات فصلی و تضمین از در دسترس بودن محصول در زمان نیاز مشتری چگونه است؟ آیا نماینده ملزم به حفظ موجودی کالا خواهد بود؟ در این صورت، تأمین مالی این تضمین با چه کسی خواهد بود؟ تولیدکننده در پی انتخاب کدام نوع واسطه می‌باشد؟ سیاستهای حمایتی فروش نظیر تبلیغات، ارائهٔ نمونه محصول، شرکت در نمایشگاهها و... تا چه میزان بوده و با هزینهٔ تولیدکننده یا توزیع‌کننده و یا هر دو و به چه نحوی تأمین مالی خواهد شد؟ تعیین اینکه آیا توزیع کننده سابقهٔ تجاری دارد؟ با چه کسی و به چه نحوی با چه نتایج و پیامدهایی؟ آیا قبلاًکالاها توسط واسطه‌های دیگری توزیع شده است؟ تاریخ خاتمهٔ همکاری، دلایل آن و میزان فروش سالیانهٔ آنها چه مقدار بوده است؟ مسئولین تشکیلات توزیع در بازار هدف چه کسانی هستند و آیا حق بازدیدهای مستقیم به نمایندگی از طرف تولیدکننده را دارند؟ آیا نمونه‌های مجانی قابل ارائه خواهد بود؟

جهت کسب اطلاعات مورد نیاز و جامع از واسطه‌ها می‌توان از لیست کنترل بهره گرفت. در این لیست، مواردی نظیر اندازهٔ مؤسسهٔ واسطه، نیازهای سرمایه‌ای، انواع خدمات قابل ارائه، وضعیت تجهیزات حمل‌ونقل و تسهیلات انبارداری، موقعیت استقرار دفاتر فروش، توانمندی او در فروش و نفوذ وی در کانالهای توزیع در مقایسه با رقبا، محصولاتی از رقبا که برعهدهٔ واسطهٔ مورد بررسی است و سایر محصولاتی که

توزیع آن‌را برعهده دارد، مورد توجه قرار می‌گیرد. اطلاعات اساسی درخصوص موارد مذکور از طریق ادارات دولتی، مؤسسات تجاری، بانکهای طرف قرارداد با واسطه‌ها، اطاقهای بازرگانی، شرکت ارائه کنندهٔ خدمات و اطلاعات بازرگانی و مشاورین مستقل نیز قابل دستیابی خواهد بود.

پس از تبیین نیازها، بررسی کیفی نمایندگان و توزیع‌کنندگان به‌عمل می‌آید. اهم موارد مورد توجه در این بررسی عبارت‌اند از: توانمندی نمایندگان و توزیع‌کنندگان در امر حمایت از حوزهٔ فعالیتهای درخواستی تولیدکنندگان، برخورداری از کارکنانی توانمند در امر بازاریابی مؤثر، برخورداری از سوابق همکاری تجاری مفید و مؤثر، نوع مؤسسه و سازمان مناسب، اطمینان از تخصیص دادن منابع انسانی و سرمایه‌ای و تجهیزاتی کافی جهت حمایت و اجرای فعالیتهای مورد نظر و درخواست تولیدکنندگان.

مرحلهٔ بعد از کسب اطلاعات لازم، برگزاری مذاکراتی مشروح و تفصیلی و مبسوط با نمایندگان و توزیع‌کنندگان می‌باشد. اهم موضوعات مورد توجه در این مذاکرات عبارت‌اند از:

- نام،تاریخ تأسیس، سرمایه و وضعیت مالی شرکت (نماینده یا توزیع کننده)
- نام، سن، تجربه هر یک از مسئولین و نحوهٔ مالکیت و کنترل مؤسسه
- تعداد، سن و تجربهٔکار فروشنده و ذکر موارد نمایندگی یا توزیع سایر تولیدکنندگان و حجم فروش آنها به‌همراه ذکر مدت همکاری با آنها.
- تعداد مشتریان و طبقه‌بندی آنها به‌ترتیب اهمیت و دورهٔ مراجعات آنها و متوسط فروش هر فروشنده به آنها
- اندازهٔ نسبی سازمان، حجم فروش فعلی و آتی آن با توجه به روندهای موجود و ذکر موانع آتی رشد فروش آن
- ذکر انواع خدمات و اطلاعات قابل ارائه، سطح موجودی انبار موجود و مورد انتظار و مطلوب و نحوهٔ حمل‌ونقل و تخلیه و بارگیری و همچنین بهره‌گیری از ظرفیت انبارها.
- بررسی سوابق بانکی، بیمه‌ای، تجاری مؤسسه و نرخ کمیسیون مورد تقاضای مؤسسه

پس از طی مذاکرات اولیه با طرف توزیع کننده یا نماینده، امضای توافقنامه یا تفاهم‌نامهٔ همکاری مکتوب و مستند حایز اهمیت می‌باشد. در این توافقنامه‌ها موارد

زیر مورد بحث قرار می‌گیرد:
نوع یا موضوع موافقتنامه. نمایندگی، توزیع انحصاری و یا عمومی،
محدوده یا قلمرو فعالیت. محدودهٔ توزیع یا قلمرو توزیع و نمایندگی در حال و در آینده،
درآمد. سهم درآمد، کمیسیون و تخفیفات و مابه‌التفاوتهای موجود،
تضمین اعتبار. مسئولیتهای موجود درخصوص تقبل اعتبارات و شرایط تضمین آنها،
قیمت. قیمت و سایر شرایط پرداخت،

وظایف تولید و توزیع کننده. شفاف‌سازی و تصریح مسئولیت انجام کار هر یک از طرفین تولید و توزیع‌کننده نظیر تهیهٔ لیستهای قیمت، بروشورها، نمونه‌ها، کمک در امر فروش، آموزش پرسنل فروش، تضمین و تعمیر کالاهای توزیع‌شدنی، ارتقاء یا پیشبرد فروش و تبلیغات، پوشش فروش، گزارشات فروش، انبارداری، تأمین مالی و...،

مدت و نحوهٔ فسخ و حکمیت. ذکر مدت، نحوه و شرایط فسخ قرارداد و توافقنامه و پیش‌بینیهای لازم درخصوص ارجاع به حکمیت در هنگام طرح دعوی. نماینده یا توزیع‌کننده (واسطه) معمولاً گزارشات متداولی درخصوص حجم فروش، موجودی انبار، پیش‌بینی فروش، اطلاعاتی از بازار و گزارشاتی مربوط به کارآمدی محصول، عکس‌العمل بازار و مصرف‌کننده، اطلاعاتی از نیاز به محصولاتی جدید و... را برای تولیدکننده و یا صادرکننده ارسال می‌نماید تا برنامه‌ریزی، هماهنگی و سازماندهی امور و همچنین هدایت و کنترل و نظارت منسجم طرفین افزایش یابد.

۸–۲۰ توصیه‌های مهم در بهبود روابط با نمایندگان فروش

توصیه‌های هفتگانه زیر در بهبود روابط با نمایندگان از اهمیت به‌سزایی برخوردار می‌باشد:

۱. نماینده نیازمند به کسب دانش کافی از کاربرد محصول، نوع صنایع داخلی که به آن نیازمندند و روش و چگونگی فروش آنها می‌باشد. سعی کنید او را از تکنیکهای افزایش دهندهٔ فروش به‌طور دوره‌ای آگاه نمایید تا اثر بخشی او زیادتر شود و امور را با کارایی بهتری به انجام برساند.

۲. توجه خاص به حمل‌ونقل و تفکیک کالاهای اصلی، معیوب و برگشتی و اطمینان از کیفیت بالای کار نمایندگان بدون تأخیر.

۳. سعی کنید مطالبات کمیسیونی نمایندگان کمیسیون کار را در اسرع وقت پرداخت نمایید.

٤. از نماینده دعوت به بازدید از تشکیلات تولیدی خودتان بنمایید.

٥. تلاش شود که همکاری در جهت پیشبرد و افزایش فروش دوطرفه بوده و طرفین به‌نحوی مناسب از منافع آن بهره‌مند گردند تا انگیزهٔ کاری نماینده نیز افزایش یابد.

٦. در مناسبتها و مقاطع و مراسم زمانی مختلف به بهانه‌های مختلف ارتباط مستمری با نماینده برقرار نمایید.

۷. به درخواستهای نماینده سریع و کامل و مطمئن پاسخ دهید.

۸-۲۱ عوامل مؤثر بر کیفیت توزیع کالاها یا آمیزهٔ بازاریابی

اهم عوامل مؤثر بر کیفیت عملکرد نظام توزیع کالاها یا آمیزهٔ بازاریابی عبارت‌اند از:

- زیبایی و شکل ظاهری کالاها،
- دوام و استحکام و مقاومت کالاها،
- نحوه و کیفیت بسته‌بندی کالاها،
- مد روز بودن کالاها،
- تخفیفات اعطایی به کالاها،
- تسهیلات مالی و فروش اقساطی،
- مناسب بودن قیمت کالا در ارتباط با کیفیت آنها،
- تحویل کالا در کیفیت مورد نظر خریدار،
- تحویل کالا در محدودهٔ زمانی مورد نظر خریدار،
- هزینه‌های جانبی نظیر هزینه‌های حمل آن،
- امکانات حمل‌ونقل جهت انتقال خریداران از پارکینگ یا منزل به محل خرید،
- وسایل تبلیغاتی نظیر کاتالوگها، بروشورها، آگهی‌ها و...،
- فروش حضوری و حضور در نمایشگاههای بزرگ،

- عملیات پیشبرد فروش نظیر اعطای هدایای تبلیغاتی، کوپنهای تخفیف یا خرید مجانی و...،
- بهره‌گیری از وسایل جمعی نظیر رادیو، تلویزیون، روزنامه و...،
- امکانات در اختیار شرکت برای خریداران نظیر پارکینگ، علائم راهنمایی، بوفه و...،
- استمرار کیفیت مناسب و پایدار در ارائهٔ خدمات،
- ویژگیهای کارکنان نظیر میزان علاقمندی آنها، توانایی و توانمندی آنها در امر فروش، ادب و نزاکت، نحوهٔ برخورد، آراستگی و وقت‌شناسی و...،

جملگی موارد فوق مواردی هستند که آمیزهٔ بازاریابی را تشکیل می‌دهد. این عوامل موجبات کیفیت توزیع کالا را تعیین خواهند نمود. لازم به ذکر است که میزان تأثیر هر عامل و یا اولویت آن برای مشتریان و خریداران مختلف متفاوت خواهد بود و ازجمله وظایف اساسی در شرکت، تعیین ترکیب یا آمیزهٔ بهینه می‌باشد.

۸-۲۲ کانالهای توزیع کالا در کشور در قبل و بعد از انقلاب اسلامی

سیستم توزیع از زیر سیستمهای سیستم اقتصادی کشور بوده که از پیچیدگی فراوانی برخوردار بوده و تأثیر به‌سزایی در توسعه اقتصادی کشور دارد. سیستم توزیع کالا در بازرگانی داخلی تاریخی به بلندای تاریخ بشریت دارد که خود بیانگر اهمیت آن در زندگی بشر می‌باشد و به موازات تغییرات اجتماعی و تکنیکی تکامل یافته است. شبکه توزیع درحقیقت میان دو قطب تولید و مصرف ارتباط برقرار می‌نماید و موجبات تسریع و بهبود فعالیتهای اقتصادی و بازرگانی را فراهم می‌آورد و یا در آن اختلال ایجاد می‌نماید به‌طوری‌که شرط دارا بودن اقتصادی سالم، برخوردار بودن از سیستم توزیع کارآمد می‌باشد.

در سالهای قبل از انقلاب، درصد بیشتری از سرمایه‌ها در دست تجار و واسطه‌های بزرگ که درصد کمی از شاغلین را شامل می‌شد قرار داشت. آنها نیز کالاها را از واسطه‌ها خریداری و به عمده‌فروشان و آنها نیز به خرده‌فروشان یا واسطه‌های دیگر و درنهایت به مردم می‌فروختند. دولت نیز دخالتی محدود بر انحصار ورود و توزیع عمده برخی از کالاها داشت. این امر ایران را به بازار گسترده‌ای برای انواع کالاهای خارجی تبدیل و امکانات تولیدکننده داخلی به‌تدریج کاهش یافت.

بعد از انقلاب اسلامی، شبکه توزیع به دلیل وقوع جنگ تحمیلی، محاصره اقتصادی و اخلال در تولیدات داخلی، به مراتب پیچیده‌تر گردید. از این گذشته، توزیع کالا به‌شکل قاچاق و به اصطلاح بازار سیاه رونق یافت و اختلاف چشمگیر نرخ دولتی و بازار آزاد انگیزه سوءاستفاده را افزایش داد. لذا ضرورت وجود سیستم توزیع کنترل شده یا نظارتی بیش از پیش آشکار گردید. ولی از آنجایی که عوامل توزیع در سراسر کشور به اشکال مختلف پراکنده به فعالیت مشغول بودند، وضع قوانین و مقررات و اعمال کنترل جهت مداخله در بازار، سیستم توزیع را در نیل به اهداف خود دچار مشکلاتی نمود. کانالهای توزیع مهم در بعد از انقلاب را می‌توان به شکل زیر برشمرد:

۱. **مراکز تهیه و توزیع.** در جهت تحقق اصل ٤٤ قانون اساسی مبنی بر دولتی کردن بازرگانی خارجی، مراکز تهیه و توزیع کالا ایجاد شدند. اهم این مراکز عبارت‌اند از مرکز تهیه و توزیع مواد غذایی، مواد شیمیایی، پلاستیک، کاغذ، چوب، منسوجات، صنایع سبک، ابزارآلات، لوازم برقی، قطعات و ماشین‌آلات صنعتی، ماشین‌آلات و قطعات یدکی، فلزات و فلزات ساختمانی. این مراکز موظفند تا کالاها را از جهت انطباق با استانداردهای بین‌المللی و قابل قبول کشور و از نظر قیمت، کیفیت، کمیت، امکانات تعمیری و خدمات پس از فروش کنترل نمایند.

۲. **تعاونیهای مصرف.** که موجب کاهش واسطه‌ها و افزایش سود و درآمد تولیدکنندگان و قدرت خرید مصرف‌کنندگان می‌گردد و شامل سه تعاونی مصرف کارکنان، کارگران و روستایی و شهری است.

۳. **عمده‌فروشی.** این گروه، کالا را به مقداری زیاد از تولیدکننده خریداری و آن‌را به خرده‌فروشان می‌فروشد.

٤. **خرده‌فروشی.** این گروه، کالاهای مورد نیاز را، از عمده فروش یا تولیدکننده خریداری و به مصرف‌کننده نهایی می‌فروشد.

۵. **فروشگاههای زنجیره‌ای.** که از یک هسته مرکزی تشکیل شده و با سیستم خرده‌فروشی و عمده‌فروشی رقابت می‌نمایند تا با حذف هزینه‌های اضافی، معاملات پرسودتری را انجام دهند.

٦. **نمایشگاهها عرضه مستقیم کالا.** که به‌منظور حمایت از مصرف‌کنندگان و حذف واسطه‌ها و عرضه کالا از تولید به مصرف صورت گرفت. به‌دلیل قیمت پایین

اجناس، مردم زیادی جذب آن شده ولی به‌دلیل سودجویی برگزار کنندگان غالب این نمایشگاهها، به محلی برای فروش اجناس از مد افتاده و بنجل تبدیل شده است به‌نحوی که اعتماد مردم نیز تا حدودی به این کانال توزیعی کم شده است.

در دوره پس از انقلاب نهادهای مهم توزیع کننده کالا به‌شرح زیر وارد فعالیت توزیعی گردیدند:

الف) ستاد بسیج اقتصادی

ب) وزارت بازرگانی. که مطابق اساسنامه خود عهده‌دار توزیع ۳۰٪ کالاهای وارداتی بخش خصوصی و ۱۰۰٪ واردات می‌باشد. امر توزیع از طریق مراکز تهیه و توزیع، اداره کل خدمات و توزیع و اداره کل محصولات این وزارتخانه و همچنین از طریق فروشگاههای زنجیره‌ای وابسته به وزارت بازرگانی نظیر فروشگاههای شهر و روستا و قدس به اجرا گذاشته شده است.

ج) شوراهای محله و مساجد (بسیج محلات)،

د) تعاونیهای اصناف، محلات و مصرف،

هـ) تجار، واسطه‌ها، بنکدارها و دلالها،

و) کسبهٔ عمده و خرده‌فروش،

ز) دستفروشها.

فقدان برنامه‌ای منظم برای توزیع موجب حاکمیت بازار سیاه، کمبودهای مصنوعی و احتکار و گرانی شده است. از نهادهای فوق‌الذکر، بسیج اقتصادی با طرح توزیع عادلانهٔ کالا یا کالارسانی از موفقیت نسبی برخوردار بوده است و تعاونیهای محلی، مصرف، شوراهای مساجد و محله در زمینهٔ توزیع غالباً نقش تسکین دهنده را ایفا نموده‌اند (نه حلال مشکلات).

۸-۲۳ شبکه توزیع کالا در کشور در قبل و بعد از انقلاب اسلامی

شبکه توزیع در کشور ما اساساً از سابقه‌ای دیرینه و سنتی برخوردار است و این شکل کماکان ثابت باقی مانده است به‌طوری‌که شهر، مرکز داد و ستد با مناطق روستایی اطراف خود بوده، راه‌های ارتباطی کم بوده، وسایل حمل‌ونقل بسیار ابتدایی و سطح مبادلات بسیار پایین بوده است. رابط میان این مرکز، کسبه و پیله‌وران بودند. به این

ترتیب، در شهرها مراکزی برای تجمع کسبه به‌نام بازار به‌وجود آمد که مهمترین محل تلاقی عرضه و تقاضا و تعیین قیمت به‌شمار آمده و می‌آیند. بازارهای بزرگی نظیر بازار بزرگ تهران در نقش پیوند دهندهٔ نقاط مختلف کشور در امر داد و ستد درآمده و کاسب کارهایی نظیر کاسب‌کارهای زعفران، زردچوبه، فلفل و چای، عملیات تکمیلی را روی کالاهای خود انجام داده و آن‌را به‌فروش رساندند. داد و ستد با کشورهای اروپایی و روسیه نیز به میزان کمی وجود داشت که با انتخاب راهبرد صنعتی شدن و انجام اصلاحات ارضی (از سال ۱۳۴۲ تا ۱۳۵۱) تکان شدیدی بر این مناسبات وارد آمده و زمینه‌های لازم برای توسعه هر چه بیشتر سرمایه‌داری و غلبه آن فراهم شد.

با افزایش قیمت نفت در سال ۱۳۵۲ و افزایش ناگهانی درآمدهای کشور، لزوم تحول در ساختار اقتصادی روستاها پدیدار شد و برای خروج دلارهای نفتی در اقتصاد کشور، سرمایه‌داران بزرگ خارجی و برخی سرمایه‌گذاران داخلی که عمدتاً به شرکتهای عامل نفت و تعدادی دیگر محدود بود به‌وجود آمدند. لذا گروههای متفاوتی از سرمایه‌گذاران در حاشیه بازار و سپس در خیابانهای اطراف و بعدها در خیابانهای بالای شهر به ایجاد شرکتهای واردات کالا و امور مربوط به واردات پرداختند و در نتیجه سهم واردات در کل بازرگانی داخلی افزایش بسیار یافت.

از تغییرات دیگر در این دوره، بهبود سیستم توزیع از طریق ایجاد فروشگاههای بزرگ می‌باشد که متأسفانه به‌دلیل ناهماهنگیهای درونی سیستم (از جمله تراکم ترافیک، تفاوت ناچیز قیمت در این فروشگاهها نسبت به فروشگاههای کوچک و عدم تمایل زنان خانه‌دار به خرید از این مراکز) دچار تنگناهایی جدی شدند به‌نحوی که دستیابی به موفقیت پیش‌بینی شده را برایشان غیرممکن ساخت. سلف‌خری و سلف‌فروشی از جمله دیگر تنگناهای سیستم توزیع به‌شمار می‌رفت که توسط میدان‌داران چندماه قبل از فصل برداشت محصول صورت می‌گرفت. سلف‌خرها از امتیازاتی نظیر قدرت و برتری موقعیت در تعیین قیمت برخوردار بودند.

با پیشرفت و جا افتادن سیستم سرمایه‌داری وابسته در این دوره در حوزه صنعت، گردش کالاها نیز نظیر صحنه تولید، عرصهٔ تاخت و تاز سرمایه‌های بزرگ و انحصار قرارگرفت. لذا، توزیع کالا را شرکتهای بزرگ که جزء شرکتهای مادر یا بخشی از سرمایه‌داران بزرگ تجاری بودند برعهده گرفتند. این امر تأثیر به‌سزایی بر مراکز

سنتی توزیع یعنی بازار گذاشت و ایشان را به غرب متمایل نمود و زمینه‌های وابستگی اقتصاد داخلی را در بخش تولید و توزیع به خارج فراهم‌تر نمود. پس از افزایش قیمت نفت، توسعه بازار داخلی و افزایش ابعاد فروش، بالاخره سودهای گزاف دست‌اندرکاران عمدهٔ توزیع منجر به رشد تولیدات داخلی نشد و در بهترین شرایط، به ایجاد واحدهای مونتاژ برای استفاده از مزایای مختلف آن منجر شد که بر وابسته بودن اقتصاد ملی افزود.

از دیرباز و به‌ویژه از سال ۱۳۵۵ به بعد، دولت خود نقش پراهمیتی را به عنوان توزیع‌کننده کالا برعهده گرفت. طی سالهای قبل از انقلاب اسلامی، دولت در خرید و توزیع کالاهای وارداتی کمیاب شرکت نمود. شرکت نمودن دولت در معاملات خارجی و توزیع به موازات سیر صعودی واردات افزایش یافت. به‌جز توزیع کالاهایی که قبلاً در انحصار دولت قرار داشت، مشارکت دولت در اغلب مبادلات به‌صورت فعال درآمد.

درخصوص جهت‌گیری سیستم حاکم بر شبکه توزیع کالا در قبل از انقلاب، نکات زیر قابل تعمق است:

۱. تأمین منافع قدرتهای جهانی و تخلیه منابع حیاتی و ایجاد بازار فروشی برای کالاهای ساخته شده،

۲. وابستگی اقتصاد کشور به خارج و درنهایت ایجاد صنایع مونتاژی،

۳. توسعه فرهنگ مصرفی و تجملی در جامعه در رابطه با بازرگانی داخلی،

٤. ایجاد سیستم توزیع ناشناخته به منظور ایجاد کمبودهایی مصنوعی، افزایش قیمتها، واسطه‌گری، دست‌گردانی کالاها و عدم کنترل صحیح و معافیت از پرداخت مالیاتها،

۵. ایجاد سیستم توزیع متمرکز و چندمرحله‌ای از تهران به مراکز استانها و...،

٦. تقویت و ایجاد زمینه فعالیتهای غیرتولیدی و در نهایت سوق دادن نیروهای مولد جامعه از بخش تولیدی به فعالیتهای غیرمولد،

۷. تقویت و ایجاد زمینه فعالیت برای سلف‌خرها، دلالان و فرصت‌طلبان تجاری.

اهم مشکلات شبکه توزیع در قبل از انقلاب عبارت بودند از:

۱. شبکهٔ توزیع به جای خدمت به اقتصاد کشور و مردم به بخشهای با سود بیشتر هدایت شد،

۲. سیاست توسل به واردات برای مبارزه با تورم، خود درواقع‌تورم‌زایی را تشدید کرد،

۳. اختلال در شبکه حمل‌ونقل از بندر به مراکز مصرف و اختلالات برون شهری و درون شهری ترافیک،

٤. ایجاد فروشگاههای بزرگ مروج تجمل‌گرایی و نهادهای فرمایشی برای کنترل و تثبیت قیمتها.

بعد از انقلاب نیز دولت موقت به روند فوق ادامه داد و این امر به فزونی مسائل سیاسی و اقتصادی و ابهام در حدود مالکیت و فزونی اختلال در تولید و گروههای شبکه توزیع منجر گردید. پس از گذشت چند ماهی از انقلاب، کمبود کالاهای مورد نیاز مردم دولت را به ایفای نقشی بیشتر از پیش‌ترغیب نمود به‌طوری‌که اغلب کالاها ازجمله تخم‌مرغ، مرغ و لوازم خانگی و گوشت در اختیار دولت قرار گرفت. واردات و توزیع دولت با ایجاد مراکز تهیه و توزیع افزایش یافت. به‌جز این مراکز، شرکت سهامی بازرگانی دولتی در امر خرید و شرکت سهامی گسترش خدمات بازرگانی در امر توزیع برخی از کالاهای اساسی نقشی بسیار مهم برعهده گرفتند. پس از جنگ تحمیلی، لزوم صرفه‌جویی و جلوگیری از اسراف و تسهیم عادلانه کالا منجر به پیدایش ستاد بسیج اقتصادی گردید. این ستاد، کنترل ده قلم از کالاهای اساسی نظیر صابون، روغن‌نباتی، نفت، قندوشکر و... را برعهده گرفت.

به‌طور کلی می‌توان اهم بخشهای مؤثر در توزیع کالا را به‌شرح زیر تشریح نمود:

۱. **بخش تعاونی.** بخش تعاونی در قبل از انقلاب از سابقه مطلوبی برخوردار نبود و درست زمانی که سرمایه‌داران بزرگ وارد کارزار شدند از آن حمایت نمودند و به فعالیتهای توزیع نفت سفید در روستاها پرداختند. ورود وسیع تعاونیها در سیستم توزیع کالا پس از انقلاب با استناد به اصل ٤٤ قانون اساسی، از جمله ابزارهای مؤثری بود که توانست تا حدودی، اهداف نظارتی دولت را تأمین نماید و جریان کالاها را بهبود بخشد ولی بعد از آن با توجه به تک نرخی شدن ارز فعالیت آنها محدود شد. تعاونیهایی که درامر توزیع کالاهای بخشهای مختلف اقتصادی فعالیت دارند به قرار زیر می‌باشند:

۱-۱ **بخش کشاورزی.** شامل تعاونیهای روستایی، کشاورزی و دامداری، صیادی و عشایری،

۱ـ ۲ بخش معدن. تعاونیهای مختلف معدنی،

۱- ۳ بخش صنعت. شامل تعاونیهای صنایع، تولیدی و صنایع دستی،

۱- ٤ بخش ساختمان. تعاونیهای مسکن،

۱- ٥ بخش بازرگانی. تعاونیهای مرزنشینان، مصرف و مشاغل آزاد.

توزیع کالا در بخش تعاونی به‌وسیله شرکتهای زیر انجام گرفته است:

الف) شرکتهای تعاونی روستایی. که قسمت عمدهٔ فعالیتهای توزیعی ایشان در مورد توزیع کالای مصرفی از قبیل قند و شکر، گندم خوراکی، انواع برنج، روغن نباتی و پودر رختشویی، کفش، پارچه و... بوده است.

ب) شرکتهای تعاونی عشایری. در اکثر استانهای کشور جمعیت عشایری وجود دارد و بالاترین تعداد این شرکتها در کهکیلویه و بویراحمد فعالیت دارند و به تهیه و توزیع کالاهای اساسی و نیازهای تولیدی و مصرفی عشایر می‌پردازند و سرمایه آنها در مقایسه با کل شرکتهای تعاونی رقم قابل توجهی نمی‌باشد.

ج) شرکتهای تعاونی مصرف. پس از پیروزی انقلاب و پس از تعاونیهای روستایی ازجمله مهمترین و گسترده‌ترین تعاونیها در توزیع کالا در سطح کشور بوده‌اند. این تعاونیها بر دو نوع شهری کارگری و شهری غیرکارگری به فعالیت پرداخته و همانند سایر تعاونیها، دارای اتحادیه‌های منطقه‌ای و مرکزی هستند که رابط میان دولت و تولیدکنندگان و تعاونیها می‌باشند. این اتحادیه‌ها نظیر اتحادیه تعاونی مصرف کارگران (امکان) و اتحادیه تعاونی مصرف کشور از عضویت شرکتهای تعاونی مصرف تشکیل شده‌اند.

فعالیت بخش تعاونی در حوزهٔ صنایع چندان گسترده نبوده است. تعداد زیادی از واحدهای تعاونی صنعتی موجود نیز اساساً در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی و با حمایت و تشویق وزارت کشور در راستای ایجاد اشتغال برای فارغ‌التحصیلان بدون سرمایه ایجاد گشته‌اند. فعالیت بخش تعاونی در حوزهٔ کشاورزی گسترده است و تا حد زیادی توانسته است از منافع اقتصادی بهره‌برداران کوچک در برابر سرمایه‌داران و کمبود امکانات و بلایای طبیعی حمایت نماید. فعالیت تعاونی در حوزه توزیع و مصرف بسیار مهم می‌باشد. مصرف‌کنندگان کارگر، کارمند و اقشار ضعیف جامعه می‌توانند با ایجاد همکاری در قالب تعاونی واسطه‌های فاصل میان تولید و مصرف را

به حداقل کاهش داده و قدرت خرید درآمد خود را افزایش بخشند. گرچه سهم بخش تعاونی در اقتصاد کشور به لحاظ کمی زیاد نیست، این بخش در توسعه فعالیت خود با مشکلات مالی و فنی و قانونی سختی روبرو می‌باشد. با این وجود، به لحاظ کیفی و در شرایط خاص کشور، اهمیتی بسیار داشته و در آینده بیش از پیش توسعه خواهند یافت. تعاونیهای مصرف شهری و روستایی مختلف درصد زیادی (حدود ۸۰٪) جمعیت کشور را تحت پوشش خود قرار داده‌اند.

۲. **بخش دولتی.** در بعد از انقلاب اسلامی، کانالهای تهیه و توزیع کالا تحت نظر وزارت بازرگانی به فعالیت پرداختند. در اجرای قانون اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و به‌منظور حذف دستگاههای موازی و غیرضروری در کنترل و نظارت بر واردات و همچنین ایجاد امکان ورود کالاها و اقلام مورد نیاز واحدهای تولیدی توسط آنها و ضرورت کوتاه نمودن مراحل انجام کار، مراکز تهیه و توزیع فلزات، ساختمانی،موادشیمیایی و پلاستیکی، موادغذایی، ماشین‌آلات‌وقطعات‌یدکی، ماشین‌آلات صنعتی، کالاهای برق و الکترونیک، ابزارآلات، صنایع سبک و منسوجات منحل گردیدند. شبکه‌های تهیه و توزیع دولتی برای تهیه و توزیع کالایی به شرح زیر به فعالیت ادامه دادند:

- **مصالح ساختمانی و پلاستیک.**
- **مواد غذایی.** شرکتهای بازرگانی دولتی ایران، سازمان تعاون مصرف شهر و روستا، سازمان غله کشور، شرکت سهامی شیلات، شرکت سهامی گسترش خدمات بازرگانی، شرکت سهامی قند و شکر، شرکت سهامی گوشت کشور و شرکت سهامی صنایع شیر ایران در این قسمت به فعالیت مشغول می‌باشند.
- **بذر و نهال و کود شیمیایی.** که شامل شرکت سهامی تولید و تهیه و توزیع بذر و نهال و شرکت سهامی پخش کودشیمیایی گردیده است.
- **مواد سوختنی.** شرکت ملی گاز و شرکت ملی نفت ایران
- **وسایل پزشکی.** شرکت سهامی دارویی کشور و شرکت سهامی داروپخش.

در سالهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی، سهم عمده‌ای از تولیدات کارگاههای بزرگ صنعتی کشور (بیش از ۷۰٪ آن) به بخش دولتی اختصاص یافت. صنایع سنگین کشور اساساً متعلق به دولت است و بخش بزرگی از صنایع کارخانه‌ای مواد واسطه‌ای

و تولید کالاهای مصرفی نیز در اختیار این بخش قرار گرفته است. فعالیت بخش کشاورزی دولتی محدود به چند واحد بزرگ کشت و صنعت و شرکت زراعی می‌شود. در بخش خدمات، سهم فعالیتهای بخش دولتی بسیار مهم می‌باشد. بیمه و بانکداری در انحصار دولت است و علاوه برآن، پخش قسمت بزرگی از کالاها از طریق شرکت گسترش خدمات بازرگانی، فروشگاههای زنجیره‌ای قدس، فروشگاههای شهر و روستا، رفاه و اتکا به اجرا در می‌آید.

۳. فعالیت بخش خصوصی. فعالیت بخش خصوصی در حوزه‌های صنایع پس از پیروزی انقلاب اسلامی با مصادره و سرپرستی واحدهای بزرگ صنعتی توسط دولت اغلب محدود به صنایع کوچک و سبک گردید. در اوایل پیروزی انقلاب، به دلیل اهمیت بالا و ضریب امنیت بالاتر و افزایش بسیار زیاد نرخ بازده سود سرمایه تجاری نسبت به بخش صنعتی، فعالیت بخش‌خصوص در حوزه خدمات عمده فروشی و خرده‌فروشی کالا توسعه‌ای بسیار یافت. امروزه گرچه سهم این بخش در فعالیت توزیع بسیار زیاد می‌باشد ولی با بخشهای دولتی و تعاونی قابل مقایسه نمی‌باشد. بخش خصوصی کشور به‌رغم سهم خود از خدمات توزیع کالا، رستوران، هتلداری و معاملات ملکی و مستغلات، سهم مهمی از صنایع بزرگ کشور را به خود اختصاص نمی‌دهد.

۸-۲۴ مشکلات نظام توزیع کالا در کشور

بهره‌گیری از سیستم توزیع مناسب در اقتصاد ملی در کاهش هزینه‌های ملی برای تولید و عرضه کالاها و خدمات مؤثر می‌باشد. با استفاده از الگوهای مناسب توزیع به ویژه توزیع مواد غذایی می‌توان از میزان اتلاف منابع طبیعی تا حد قابل قبولی جلوگیری به‌عمل آورد. با وجود تأکید زیاد کارشناسان اقتصادی بر ضرورت استفاده از سیستم کارآمد توزیع، در اکثر کشورهای در حال توسعه چنین سیستمی وجود ندارد و یا با نقص فراوانی همراه است. در ایران، سیستم توزیع کالا دچار مشکلات و اختلالات فراوانی است که به اهم آنها به شرح زیر اشاره می‌نماییم:

الف) نبود الگوی مصرف صحیح و ضعف در سیستم توزیع

در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ازجمله ایران، تاکنون الگوی مصرف مناسبی تدوین و ارائه نشده و الگوهای مصرف با الگوی تولید کشور نهادینه نشده است. این به‌معنی آن است که ارتباطی پیوسته و ارگانیک میان این دو وجود ندارد. از این‌رو، مصرف‌کنندگان به دلایل متعدد (ازجمله بودجه محدود خانوار) الگوهای مصرفی ناصحیح، غیرعلمی و غیراقتصادی را طراحی و از آن پیروی می‌نمایند. پیامدهای بهره‌گیری از چنین الگویی عبارت‌اند از: سوءتغذیه و آموزش ناکافی در سلامت جسم و روح افراد.

با وجود نبود الگوی مصرف صحیح، سیستم توزیع نامناسب نیز مزید بر علت شده است به‌نحوی که عمدتاً تخصیص بهینه اقتصادی را به بیراهه کشانده است. گفتنی است که به علت عدم وجود زنجیرهٔ مناسب تولید و توزیع، سالانه ۵ تا ۷ میلیارد دلار محصولات کشاورزی از دست می‌رود. از طرفی، نارسایی سیستم توزیع به دنبال فقدان و یا کمبود ظرفیت منابع تبدیلی و ضعف در سیستم حمل‌ونقل، زیانهای سنگین‌تری را برای اقتصاد ملی به ارمغان خواهد آورد. هرچند ارزیابی دقیقی از زیانهای ناشی از ضعف سیستم توزیع بر اقتصاد ملی به عمل نیامده است ولی کارشناسان عقیده دارند که زیان حاصله در سطح کلان بسیار زیاد می‌باشد. به عقیده کارشناسان، یک سیستم توزیع مناسب باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشد:

- قیمت کالا در بازار برابر هزینه‌های تولید به‌علاوه سود تولیدکننده و عاملان فروش و هزینه حمل‌ونقل می‌باشد. بااین وصف، تفاوت قیمت زیادی میان کالاهای متجانس در بازارهای شهری و روستایی وجود ندارد.
- مصرف‌کنندگان با حداقل زمان مصروفه به کالاهای مورد نیاز دسترسی می‌یابند.
- کالاها در حداقل زمان ممکن در فروشگاههای سراسر کشور توزیع می‌شود و اتلاف و ضایعات کالا (که از ویژگیهای محصولات فسادپذیر است) در حداقل ممکن می‌باشد.
- ایجاد کمبودهای تصنعی با هدف کسب سودبر بیشتر انحصارگران بازار، غیرممکن است. به‌عبارتی دیگر، احتکار بی‌مفهوم است و ذخیره‌سازی کالا صرفاً جهت برقراری نظم در بازار و عرضه مستمر و به موقع کالا صورت می‌گیرد.

- اجحاف به مصرف‌کنندگان و گرانفروشی دشوار خواهد بود. زیرا بازار شفاف تلقی می‌شود و خریداران و فروشندگان از قیمتها اطلاع کافی دارند.
- برچسب قیمت کالا بر روی تمامی کالاها نصب شده و خریدار به‌سادگی کالای مورد نظر خود را انتخاب خواهد نمود.
- تفاوت قیمت کالاها در واحدهای خرده فروشی (مغازه‌ها) و فروشگاههای بزرگ زنجیره‌ای که کالای خود را به‌طور عمده و مستقیم عرضه می‌نمایند قابل توجه نیست.
- نظارت دقیق و دایمی از سوی ارگانهای تحت پوشش دولت به منظور تثبیت قیمتها و حفظ حقوق مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان به عمل می‌آید.
- مصرف‌کنندگان با انتخاب الگوی صحیح مصرف، آزادی کامل برای انتخاب و گزینش کالاهای مورد نظرشان با توجه به سلایق و درآمدهای خود دارند.

آنچه در سیستم توزیع کالاها در ایران به‌چشم می‌خورد با سیستم مناسب و کارآمد توزیع فاصله‌ای بسیار دارد. به‌عنوان‌مثال، تفاوت قیمت کالاهای متجانس خریداران را دچار سردرگمی می‌نماید. علیرغم اعتراض خریداران از چند نرخی بودن نرخها، کماکان اجحاف عرضه‌کنندگان به مصرف‌کنندگان به چشم می‌خورد. تعدد نرخها موجب بی‌اطلاعی خریدار از قیمت واقعی می‌گردد و با عدم وجود سیستمی رقابتی در میان تولیدکنندگان، از لحاظ کیفیت کالاها نیز خسران متوجه مصرف‌کنندگان می‌گردد. تاکنون استاندارد کالاها و کیفیت برای مردم به درستی و در حد کفایت تعریف نشده و اکثریت آنها از زیانها و حوادث احتمالی ناشی از مصرف کالاهای غیراستاندارد بی‌اطلاع می‌باشند. شاید بتوان ادعا نمود که یکی از دلایل به‌فروش رفتن کالاهای فاقد کیفیت مناسب و استاندارد، قیمت و عامل دیگر فقدان سیستم نظارتی دقیق مانع شونده از عرضه محصولات غیراستاندارد به بازار به حساب می‌آید. با وجود آنکه دولت طرح فروشگاههای زنجیره‌ای رفاه را برای توزیع مناسب کالاها و خدمات به اجرا گذشته است ولی در همین فروشگاهها نیز کالاهای غیراستاندارد و با قیمتی بالاتر از نرخهای واقعی عرضه می‌شود.

ب) تغییر سیاستهای دولت و اثرات و تبعات آن بر توزیع

در دوران اخیر، سیاست دولت درخصوص توزیع کالاها مکرراً دچار تغییر شده است.

گرچه این تغییرات با هدف جلب رضایتمندی تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان صورت گرفته است ولی آثار نامطلوبی را برجای گذاشته است. متأسفانه هنوز یک نظام توزیع کارآمد برای تقسیم کالاهای اساسی کوپنی وجود ندارد. هنگام توزیع این‌گونه کالاها، در فاصله زمانی کوتاه شاهد صف‌هایی طولانی از خریداران در مقابل واحدهای توزیع‌کننده هستیم و پس از آن کالاهای مذکور نایاب شده و در بسیاری موارد، کوپنها به‌علت عدم دسترسی به کالا باطل می‌شوند. با وجود دلالان کوپن کالاهای اساسی، سیستم توزیع در این بخش فاقد کارآیی مناسب می‌باشد. دلالان، نه تنها در بخش کالاهای اساسی بلکه در بخش سایر کالاها نیز اثرات خود را بر جای می‌گذارند. با وجود ضرورت و تأکید حکومت و دولت بر فروش محصولات به قیمتهای مصوب، کماکان شاهد توزیع آنها به‌طور قاچاق با قیمتهایی بسیار بالاتر از قیمتهای مصوب می‌باشیم.

در بخش کالاهای کشاورزی نیز جز در میان کالاهایی که خرید تضمینی دولت برایشان در نظر گرفته شده، واسطه‌ها نقش به‌سزایی در افزایش قیمت کالاها و مواد دارند. با حذف این واسطه‌ها می‌توان تا حدود زیادی با افزایش قیمتها و گرانی و گرانفروشیها مبارزه نمود و رفاه حال شهروندان را تأمین نمود. در چنین شرایطی، تغییر در سیاست دولت اثرات ناگواری بر قیمت و توزیع کالاها دارد. به‌عنوان مثال، با اجرای طرح تعزیرات حکومتی، بسیاری از کالاهایی که در شمار طرح قرار داشتند نایاب شدند و در بازار پنهانی و غیررسمی به چند برابر قیمت به‌فروش رسیدند. این مسأله در توزیع لاستیک، آهن‌آلات و... به وضوح مشاهده شد.

زمانی که بحث از آزادسازی قیمتهاست، عدم نظارت دقیق موجب می‌شود که قیمت کالاها بدون دلیل و خارج از حیطه هزینه تولید و توزیع آنها بالا برود. آنچه مسلم است این است که برای تشویق تولید و سرمایه‌گذاری، مداخله بیش از حد دولت در نظام بازار متصور نمی‌باشد مگر آنکه حیطهٔ فعالیت دولت را در اقتصاد گسترده فرض نماییم. در اقتصاد پیشرفته صنعتی نیز به منظور حمایت از مصرف‌کنندگان، نظارت بر کیفیت و قیمت کالا ضروری بوده و اعمال می‌شود. نظارت بر قیمت به‌معنی تثبیت و تعیین قیمت نیست بلکه ابزاری برای کنترل قیمت و سود تولیدکنندگان به‌شمار می‌آید ضمن آنکه از انحصار در بازار نیز جلوگیری به‌عمل می‌آورد. در حال حاضر که فشارهای تورمی، اقشار

آسیب‌پذیر اجتماعی را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و در عین حال نظام تولید، بسته‌بندی، حمل و توزیع کالاها و خدمات نیز از انسجام و نظم کافی برخوردار نمی‌باشد، عدم نظارت دولت، اغتشاش در بازار را به‌همراه خواهد داشت. ولی حیطه فعالیت و نظارت دولت باید دقیقاً روشن شود تا بتواند در محدودهٔ قانون، از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان حمایت به‌عمل آورد.

قبل از هر اقدامی، تدوین و معرفی الگوی مصرف صحیح از اصولی‌ترین اقداماتی است که باید صورت گیرد. از سال ۱۳۷٤، شورای عالی بررسی و تدوین الگوی مصرف با عضویت ریاست جمهور به‌عنوان رئیس‌شورا، وزرای بازرگانی، امور اقتصادی و دارایی، فرهنگ و ارشاد اسلامی، صنایع و رؤسای برنامه و بودجه و صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، دو نفر از نمایندگان مجلس شورای اسلامی به‌عنوان ناظر، وزیردادگستری و وزیر ذیربط حسب مورد و به تشخیص و دعوت رئیس جمهور تشکیل شد. این شورای عالی به‌منظور بررسی و تعیین الگوی مصرف با رعایت خط‌مشی‌های مطروحه در برنامه دوم، نظارت مستمر بر حسن اجرای الگوی مصوب مصرف، بررسی و بازبینی عملکرد الگوی مصرف مصوب و اتخاذ تدابیر مناسب در حسن اجرای آن و نیز تنظیم پیشنهادات اصلاحی و تکمیلی لازم جهت تصویب مراجع ذیصلاح تشکیل گردید. روشهای اجرایی نیل به نتایج مطلوب شورا نیز به‌شرح زیر تعیین گردید.

الف) پیش‌بینی‌وطبقه‌بندی انواع نیازها به نیازهای حیاتی، ضروری و غیرضروری،

ب) پیش‌بینی و تعیین کمی حداقل نیازهای حیاتی و ضروری با توجه به شناسایی خواص عمده مصرف کالاها و خدمات در رابطه با رفع این نیازها با عنایت به حداقل میزان نیاز، مصرف سرانه آخرین سال، متوسط مصرف سرانه ده سال گذشته، عادات و نرمهای جهانی‌مصرف، فرهنگ مصرفی مناطق مختلف و تأمین حداقل نیازهای حیاتی و در صورت امکان تأمین آنها در حد کفایت و تأمین نیازهای ضروری با توجه به امکانات کشور.

به‌منظور انجام بررسیها و مطالعات جامع کارشناسی در تمامی زمینه‌هایی که بررسی و تعیین الگوی مصرف آنها در جامعه ضروری است، شورا بخشهایی را به بررسی الگوی مناسب مصرف انرژی، آب، مسکن، حمل‌ونقل و ارتباطات، دارو،

خوراک و پوشاک تعیین کرد و به مصوباتی نیز در این زمینه‌ها دست یافت، ولی هنوز این الگو به‌طور همه‌جانبه و گسترده‌ای به مردم معرفی نشده است و در رسانه‌های جمعی نیز کمتر به آن پرداخته شده است. البته بخشی از سرمایه‌گذاریهای میان و بلندمدت در الگوی توسعه اقتصادی و بودجه‌های عمرانی تا حدودی منظور شده است ولی در رابطه با مصرف‌کنندگان، تبلیغات کافی به‌عمل نیامده است و آگاهیهای کافی داده نشده است. فقدان آگاهی مردم از الگوهای صحیح مصرف، مشارکت عمومی در اجرا را کاهش خواهد داد. مصرف‌کنندگان تنها در قبال تغییر قیمت کالاها و خدمات واکنش نشان می‌دهند. با افزایش بهای این کالاها و خدمات، در مصرف آنها صرفه‌جویی به‌عمل می‌آید ولی زمینه اصلی کار که هدایت مصرف‌کنندگان به سوی پیروی از الگوی صحیح مصرف می‌باشد، با نواقص تبلیغی همراه است. این درحالی‌است که با رعایت الگوی مصرف صحیح می‌توان به توزیع مناسب‌تر و عادلانه‌تر کالاها و خدمات میان مردم کمک شایانی نمود.

در زمینه توزیع در خارج از مرزها نیز درخصوص کالاهای غیرنفتی مشکلات عدیده‌ای وجود دارد. اهم این مشکلات و مسائل درخصوص صادرات و توزیع محصولات غیرنفتی در کشور عبارت‌اند از:

- وقفه‌های تولید و تأمین منابع ناشی از جنگ تحمیلی،
- عدم برنامه‌ریزی و اجرای صحیح عملیات صادرات و توزیع محصولات غیرنفتی کشور،
- عدم کفایت سرمایه‌گذاری دولت در امر صادرات و تولید صادراتی،
- پایین بودن ارزش افزوده برخی از اقلام صادراتی،
- تقاضای داخلی و پایین بودن سطح تولید،
- مسائل و مشکلات نیروی انسانی،
- عدم وجود امکانات، تسهیلات و تشویقهای کافی در امر صادرات،
- عدم آشنایی با مقررات گمرکی ورود کالا در کشورهای مختلف،
- سیستمهای پولی، مالی و ارزی کشور و مسائل قانونی و مقرراتی،
- افزایش قیمتها و هزینه‌های داخلی در عین جاذبه‌های موجود در بازار داخلی،
- عدم شناخت بازارهای مصرف خارجی، بازاریابی و تبلیغات ناکافی و نامناسب،

- عدم توان، توجه به کیفیت کالاها و ضعف امکانات حمل‌ونقل و انبارداری و بسته‌بندی و... .

راه‌حلها و پیشنهادات متعدد بلندمدتی از سوی اندیشمندان ارائه شد که عبارت‌اند از:

۱. مشخص شدن جایگاه قانونی بازرگانی خارجی و سیاستگذاری و برنامه‌ریزی جامع و صحیح صادراتی،

۲. سرمایه‌گذاری در واحدهای تولید محصولات صادراتی و آموزش مؤثر و کارآمد جهت صادرات و توزیع موفق محصولات در خارج از کشور،

۳. کاهش بوروکراسی و ضوابط باز دارنده اداری و گسترش امکانات بازاریابی و تبلیغات،

٤. ایجاد تشکیلات لازم، منسجم و هماهنگ در امر صادرات و توزیع محصولات در خارج،

- آشناسازی صادرکنندگان با قوانین و مقررات بازرگانی خارجی کشورهای طرف تجاری،
- تربیت مدیران و بازاریابان مجرب و تأسیس دفاتر صادراتی در کشورهای مهم،

راه‌حلهای کوتاه مدت پیشنهادی اندیشمندان درخصوص بهبود صادرات و توزیع در خارج عبارت‌اند از:

- استفاده بیشتر از ظرفیتهای تولید و اختصاص سهمی از تولیدات به صادرات،
- تهیه و ابلاغ به‌هنگام قوانین و مقررات صادراتی و بالا بردن کیفیت کالاهای صادراتی و بسته‌بندی کالاها مطابق با استانداردهای بین‌المللی،
- اجرای سیاستهای تشویقی و تشدید امر بازاریابی و تبلیغات و مبارزه با صادرات قاچاق،
- تشکیل و تقویت اتحادیه‌ها و تعاونیهای صادراتی،

۸-۲۵ سیستم حمل‌ونقل و توزیع کالا

حمل‌ونقل، قوهٔ محرکه صدور یا ورود کالا از جهت بازرگانی خارجی و جابه‌جایی کالا از حیث بازرگانی داخلی می‌باشد و لذا هرگونه نقصان و نارسایی در زمینهٔ حمل‌ونقل،

مستقیماً بر بازرگانی خارجی کشور مؤثر است. حمل‌ونقل منسجم و جامع و مناسب مستلزم وجود تشکیلات و تسهیلاتی خاص است. قبل از انقلاب که اغلب نیازمندیها از خارج تأمین می‌شد، سرمایه‌گذاریها و امکانات حمل‌ونقل و ارتباطات عمدتاً در جهت واردات بود. تأمین مالی واردات نیز نیاز به صدور کالا را که غالباً نفت خام و مواد خام دیگر بود الزامی می‌نمود.

به زعم موارد فوق، تراکم شبکهٔ راهها و امکانات حمل‌ونقل نسبت به سایر کشورها بسیار پایین است. در مقایسه با سایر کشورها، تراکم شبکه راههای کشور (کیلومتر راه بر مساحت کل کشور) بسیار پایین است. در هر ۱۰۰ کیلومتر مربع ٤۲/٥ کیلومتر راه داشتیم حال آنکه در همان زمان در فرانسه و آلمان این مقدار در هر ۱۰۰ کیلومتر مربع به‌ترتیب برابر با ۲۷۵ و ۱۹۵ کیلومتر بوده است. از مجموع ۹ر۹٥ هزارکیلومتر راه در سال ۱۳٦۱، بیش از ۷ر۲۱ هزار کیلومتر آن (٦ر۲۲ درصد) راههای روستایی، ۳۲ هزارکیلومتر (٤ر۳۳ درصد) راه خاکی و ٦ر۱۳ هزار کیلومتر (۲ر١٤ درصد) راه اصلی و مابقی آن راههای فرعی و راه دسترسی آسفالته بود که به‌ترتیب برابر با ۲۳/۸ هزارکیلومتر و ٤ هزار کیلومتر بوده است. این در حالی است که در ترکیه معادل ٥۹/۷ هزار کیلومتر جاده آسفالته و ۱٦٥ هزار کیلومتر جاده روستایی وجود دارد و با توجه به اینکه دارای مساحتی حدود نصف کشور ماست می‌توان گفت که بیش از ۲/۳ برابر راههای ایران راه در ترکیه وجود دارد. این امر با توجه به وجود درآمدهای نفتی فراوان کشور قابل توجه بوده است.

علاوه بر راهها، درخصوص وسایل حمل‌ونقل جاده‌ای نیز با مشکلات زیادی چون کمبود قطعات یدکی، فرسودگی ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای، تجهیزات سردخانه‌ای، کامیون و تریلر و کمبود نیروی متخصص در امر توزیع‌وحمل‌ونقل مواجه می‌باشیم. بعد از حمل‌ونقل دریایی، حمل‌ونقل زمینی رتبهٔ اول را داراست چرا که اصولاً حمل بار با کامیون به‌دلیل سهولت بارگیری و نداشتن مشکلات وسایل حمل‌ونقل دریایی (حمل کالا به اسکله، در انتظار نوبت ماندن جهت تکمیل ظرفیت کشتی و...) از مزایایی برخوردار می‌باشد. مشکلاتی نظیر مشکل اخذ ویزا، عدم اولویت کامیونهای ایرانی در بارگیری، عدم صرفه اقتصادی به دلیل عوارض حمل‌ونقل جاده‌ای کشورهای مسیر و...، سهم کامیونهای ایرانی کاهش چشمگیری یافته است.

درخصوص راه آهن نیز وضع بهتر از حمل‌ونقل جاده‌ای نیست. گرچه سهم راه‌آهن در صادرات غیرنفتی بسیار ناچیز است اما می‌تواند به بهترین وسیله بعد از کشتی تبدیل شود. فقدان شبکه‌های کافی راه‌آهن جهت صدور مواد خام، وجود وضعیت خاص جغرافیایی نظیر کوهستان و کویر، عدم وجود تجهیزات لازم به منظور تخلیه و بارگیری در ایستگاهها و عدم وجود انبارهای مناسب، فرسوده بودن اغلب خطوط، عدم مراجعهٔ به موقع صاحبان کالا جهت ترخیص و... از جملهٔ سایر مشکلات موجود در حمل‌ونقل ریلی به‌شمار می‌آید.

حمل‌ونقل دریایی نیز به لحاظ نازل بودن هزینهٔ حمل‌ونقل و ظرفیت زیاد کشتی‌ها و ارتباط اغلب کشورهای جهان به دریا و آبهای آزاد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنادر در حمل‌ونقل دریایی نقش مهمی را برعهده دارند. کشتی از جهت حمل کالا و مسافر از کشتی به ساحل و بالعکس حایز اهمیت است. صادرات غیرنفتی اغلب به‌صورت پراکنده صورت می‌گیرد و جهت تکمیل ظرفیت کشتی‌ها ضروری است که کالاهای قابل صدور در بنادر انبار و نگهداری شوند. این امر ممکن است به‌دلیل تسهیلات ناکافی انبارها و سردخانه‌ها موجبات اتلاف بخشی از صادرات را فراهم آورد و تأخیر در توزیع به‌موقع کالا را نیز موجب گردد. در بنادر از تجهیزاتی نظیر جرثقیل، تراکتور، لیفتراک، تریلی، لایروب، آبرسان، سوخت‌رسان، حمل‌کننده کالا، انواع قایقهای طناب‌بر، هیلدوگراف، تندرو و خدماتی یدک‌کش و آتش‌نشان استفاده شایانی می‌گردد و فقدان آنها امر توزیع را دچار مشکل و یا وقفه خواهد نمود. وجود سردخانه‌های مجهز نیز امکان صدور محصولات کشاورزی را فراهم می‌نمایند و در بنادر از ضرورت برخوردار می‌باشند.

حمل‌ونقل هوایی نیز از لحاظ امکانات و هواپیما و تسهیلات فرودگاهی و انباری مناسب دچار کمبودها و مشکلاتی است. در زمینهٔ امکانات ارتباطی دیگر نظیر پست، تلگراف، تلفن و سایر وسایط ارتباط جمعی نیز خلاءهایی فراوان وجود دارد. در اختیار قرارگرفتن بخش قابل توجه از سردخانه‌های کشور توسط بخش (خصوصی که در پی منافع و سودجویی است و ممکن است منافع خود را بر منافع جامعه ترجیح دهد) نیز مزید بر علت شده است.

۸-۲۶ صنعت حمــل و نقل و ویژگیهای حمل‌ونقل جاده‌ای، هوایی، دریایی‌و ریلی در ایران

توزیع فیزیکی کالا و مبادله کالا از محلی به محل دیگر (از فروشنده به خریدار) مستلزم بهره‌گیری از وسایل حمل‌ونقلی است که ریسک، صدمات و خسارات و فقدان آن در حداقل ممکن باشد. ایجاد و راه‌اندازی مؤسسات بزرگ تولیدی، بهره‌برداری قابل توجه از معادن، توسعه صادرات و واردات و امکان جابه‌جایی انبوهی از مسافران، مستلزم توسعه راه‌آهن است و سرمایه‌گذاری در صنایع سنگین مربوط به راه‌آهن (با توجه به تنوع کمتر آن نسبت به سایر وسایل جاده‌پیما و امکان تمرکز سرمایه و نیروی کار ماهر در مقایسه با هزینه توسعه شبکه راهها) نیز نیازمند به افزایش وسایل حمل‌ونقل جاده‌ای است.

صنعت حمل‌ونقل در ایران شامل حمل‌ونقل هوایی ـ خط لوله ـ حمل‌ونقل دریایی، راه‌آهن و حمل‌ونقل جاده‌ای است. در زیر به تشریح ویژگیهای هر یک از صنایع حمل‌ونقل می‌پردازیم:

الف) حمل‌ونقل هوایی. این نوع حمل‌ونقل برای حمل محموله‌های فوری، فاسدشدنی، سبک، قیمتی و نسبتاً کوچک مناسب است. ناوگان هواپیماهای مسافربری و باربری در بعد از انقلاب رشد قابل توجهی یافته است و ازجمله اهداف سیاستهای اتخاذ شده در برنامه سوم عمرانی، ایجاد و تکمیل تأسیسات و تجهیزات اساسی به‌منظور ادامه پرواز خطوط هوایی بین‌المللی و آماده‌سازی فرودگاههای کشور و بهره‌برداری مفید و مؤثر از تجهیزات فرودگاهی کشور ذکر شده است. در این روش حمل‌ونقل، کلیه کالاها در داخل کانتینرهای مخصوص هواپیما قرار داده می‌شوند و در طول پرواز از تغییرات دمای محیط و تکانها و ارتعاشات جلوگیری می‌شود. طولانی بودن مراحل در حمل‌ونقل هوایی، مراقبتهای خاص و بسته‌بندی و حفاظت از کالاها را الزامی می‌نماید. بارنامه هوایی یا سند حمل هوایی مبین قرارداد حمل هوایی است و حـامـل اطلاعات کامل کالا می‌باشد.

ب) حمل‌ونقل به‌توسط لوله. برای نفت و گاز به‌کار می‌رود و مهمترین عیب این نوع سیستم حمل‌ونقل، نیازمندی آن به تجهیزات زیاد و در عین‌حال انعطاف‌ناپذیر و ثابت است.

ج) حمل‌ونقل دریایی. با توجه به زمان طولانی مسافرتهای دریایی، مراحل آماده‌سازی و محافظت از کالاها حساستر بوده و مستلزم کانتینربندی نمودن و تدابیری ویژه می‌باشد. وجود ظرفیت کافی برای حمل محموله‌هایی بزرگ به روشی آسان و ارزان از ویژگیهای مناسب این نوع حمل‌ونقل می‌باشد و از معایب آن، نیازمندی به تأسیسات سکوی بارگیری و تخلیه، بنادر و... می‌باشد.

اهم مشکلات این نوع حمل‌ونقل عبارت‌اند از کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد، اثرات تخریب به‌جای مانده از جنگ تحمیلی و نیازمندی به بازسازی و راه‌اندازی بنادر مجهز و پیشرفته. همچنین برای رفع این مشکلات باید اقدام به احداث و بهسازی تجهیزات بنادر و تأمین پرسنل متخصص بندر نمود. باید کمبود کامیون، قطارباربری، راه‌آهن و راه خشکی متصل به بنادر را رفع و آنها را تقویت نمود و برنامه‌ریزی عمرانی واقع‌بینانه‌ای را تدارک دید تا بتوان جایگاه واقعی این نوع حمل‌ونقل را تقویت نمود. بارنامه دریایی سند صادر شده توسط متصدیان حمل‌ونقل دریایی است که در چهار نسخه تهیه و در اختیار فروشنده کالا، فرمانده کشتی، صاحب کالا یا نمایندهٔ قانونی او و شخصی که بارنامه به نامش صادر شده قرار می‌گیرد.

د) حمل‌ونقل ریلی یا راه‌آهن. این نوع حمل‌ونقل قدیمی می‌باشد و راه‌آهن از جمله مؤسسات قدیمی حمل‌ونقل در ایران به‌شمار می‌آید. اهم مشکلات این سیستم عبارت‌اند از:

- فرسودگی بیش از حد خطوط راه‌آهن و عدم گسترش شبکه راه‌آهن در حد کفایت در سطح کشور
- کمبود کمی و کیفی مراکز تعمیر و نگهداری
- عدم امکان دسترسی به‌موقع لوازم و قطعات یدکی به‌لحاظ وابستگی تکنولوژیکی به‌خارج
- عدم کارایی نیروی انسانی در راه‌آهن به‌دلیل ضعف آموزشهای انسانی
- عدم تمایل صاحبان کالا جهت حمل محصولات خود با راه‌آهن به‌دلایل مختلف

هـ) حمل‌ونقل جاده‌ای. از متداولترین شیوه‌های حمل‌ونقل است که از گستردگی شبکهٔ بیشتری نسبت به سایر انواع حمل‌ونقل برخوردار است. به‌دلیل پایین بودن نرخ بازده

سرمایه‌گذاری نسبت به سایر انواع حمل‌ونقل، میل به سرمایه‌گذاری در آن کم است و با توجه به وسعت و تنوع اقلیمی ایران، ایجاد و نگهداری این راهها مستلزم هزینه‌های گزاف و نیروی انسانی فراوان می‌باشد. خرابی راهها و سهم اندک راه‌آهن در سیستم حمل‌ونقل ایران و کمبود شبکه و تراکم آن ازجمله مشکلات و فشارهای وارده بر این نوع از صنعت حمل‌ونقل به‌شمار می‌آیند. علت پایین بودن عمر مفید آسفالتها نیز ناشی از سیستم موجود پیمانکاری احداث و ایجاد راهها، کم توجهی و عدم نظارت مستمر بر راهداری و تناژباری که بر روی جاده‌ها حمل می‌شود و همچنین عوامل طبیعی نظیر تفاضل حداکثر و حداقل درجه حرارت می‌باشد. در این روش که روش سنتی توزیع فیزیکی کالاست، کالاها در معرض سرما و گرما، رطوبت و خشکی و تکانها و ارتعاشات ناشی از حرکات وسایل نقلیه قرار می‌گیرند که ممکن است منجر به تغییر کیفیت کالا و بروز صدمات و خسارات گردد. کالاها نیز در بسته‌هایی انفرادی نظیر جعبه و کارتن و یا به‌صورت پالت حمل می‌شوند. گاهاً نیز از وسایل کانتینردار استفاده می‌شود. سند حمل مبتنی برقرارداد حمل زمینی است که در سه نسخه تهیه و در اختیار فرستنده،حمل‌کننده و صاحب کالا یا دریافت کننده قرار می‌گیرد. اهم مشکلات موجود در حمل و نقل جاده‌ای عبارت‌اند از:

۱. ناتوانی ظرفیت حمل در برخی از محورهای اصلی با توجه به نیازها،

۲. بهره‌برداری ناقص از توان و ظرفیت حمل ناوگان باربری کشور،

۳. افزایش هزینه‌های سرمایه‌ای به‌علت افزایش قیمت وسایل نقلیه،

٤. بالا بودن سن متوسط کامیونهای سنگین مورد استفاده و فرسودگی آنها،

٥. عدم کفایت تسهیلات و امکانات رفاهی برای رانندگان وسایط نقلیه،

٦. کمبود ماشین‌آلات و وسایل راهسازی و راهداری و قطعات یدکی برای وسایل موجود،

۷. استفاده ناصحیح از راه‌آهن و عدم ایفای نقش صحیح آن در حمل‌ونقل زمینی،

۸. کمبود کامیون و تریلر و کمبود مراکز تعمیر و نگهداری در شبکه راه‌آهن و یک خطه بودن آن،

۹. عدم همکاری لازم میان صاحبان کالا، بنادر و یا گمرک جهت ترخیص به‌موقع کالاها،

۱۰. نارسایی و کمبود جاده‌های موجود از نظر تأسیسات بین‌راهن فنی و غیرفنی،
۱۱. کمبود اعتبارات ارزی ـ ریالی جهت تهیه وسایل و قطعات و لوازم مورد نیاز.

پیشنهاداتی چند جهت اصلاح مشکلات کنونی ارائه شده است که به‌شرح زیرند:
۱. اصلاح و بهسازی تشکیلاتی سازمان حمل‌ونقل،
۲. تقویت و آموزش نیروی انسانی و بهسازی سیستمهای اطلاعاتی،
۳. شناسایی مستمر ناوگان ترابری و همکاری در ارائه خدمات به آنان،
٤. بهره‌گیری از تکنیکهای اقتصاد حمل‌ونقل و اقتصاد مهندسی ترافیک به‌نحوی مؤثر و کارا،
۵. تشویق و تسهیل سرمایه‌گذاری در حمل‌ونقل بار و مسافر،
٦. آموزش‌وتفهیم جایگاه واقعی حمل‌ونقل برای صاحبان کالا و آموزش همگانی و عمومی جهت حفظ و حراست از راهها،
۷. نظارت شدید و جدی دولت بر اضافه تناژ بار در راهها و تأمین قطعات مورد نیاز،
۸. طراحی صحیح جاده‌ها و بهبود و مرمت مستمر آنها،

جهت، ارزیابی نظام حمل‌ونقل کشور، بهره‌گیری از شاخصهایی متعدد الزامی می‌باشد. تعدادی از شاخصهای مهم در این زمینه عبارت‌اند از:
- شاخص سهم حمل‌ونقل از کل سرمایه‌گذاریهای به‌عمل آمده در سطح ملی،
- شاخص سهم بخش حمل‌ونقل از کل تشکیل سرمایه ثابت،
- شاخص سهم هر یک از انواع سیستمهای حمل‌ونقل در دو شاخص فوق‌الذکر،
- شاخص سهم و تعداد نیروی کار شاغل در هریک از بخشهای نظام حمل‌ونقل کشور.

هزینه‌های ناشی از حمل‌ونقل از جهت نرخ تعرفه حمل‌ونقل و ضایعات ناشی از آن می‌باشد که در کشورهای توسعه یافته بسیار کمتر از کشورهای توسعه نیافته است. حمل‌ونقل در رساندن کالا به بازار مصرف و در توزیع کالاهای واسطه‌ای و حرکت چرخهای تولید کشور از اهمیت شایانی برخوردار می‌باشد. همچنین، حمل و نقل جاده‌ای تأثیر به‌سزایی بر توزیع دارد. شبکه ارتباطات اقتصادی کشور ما طوری پی‌ریزی شده که اساساً جهت بهره‌گیری بیشتر از خودرو بسترسازی شده می‌باشد و حمل‌ونقل

ریلی یا راه‌آهن نقش لازم خود را در حمل‌ونقل کل کشور به‌خوبی پیدا نکرده است. با استفاده هرچه بیشتر از راه‌آهن و محدودیت در بهره‌گیری از وسایل موتوری جاده‌ای، توزیع در کشور هماهنگ‌تر گشته و استهلاک سرمایه نیز به‌مراتب کمتر خواهد شد. از دیگر تسهیلات زیربنایی، انبار می‌باشد که به شکل انبار معمولی، دپو، سیلو، سردخانه و کانتینر موجود است و موجب جلوگیری از ضایعات کالا در ایستگاههای شبکه توزیع و برقراری هماهنگی زمانی لازم در حجم کالای عرضه شده می‌گردد. از طرفی دیگر، این‌گونه تسهیلات زیربنایی موجب وسوسهٔ سودپرستی، احتکار و غش در معامله می‌گردد. انبارهای کشور جنبهٔ حیاتی و استراتژیک دارند.

خلاصه فصل هشتم

در این فصل سیستمهای توزیع مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در ابتدا جایگاه نظام توزیع در اقتصاد و ارتباط آن با بازاریابی و مدیریت بازار تبیین گردیده است. در ادامهٔ فصل به تعریف سیستم توزیع، سازمانهای مستقل توزیع کالا، عوامل مؤثر بر انتخاب محل خرده فروشی، عناصر شبکه‌ها و کانالهای توزیع پرداخته و شیوه‌های برتر انتخاب بهترین کانال یا کانالها و شیوه‌های توزیع در داخل و خارج از مرزهای کشور معرفی گردیده است. با مطالعهٔ این فصل امکان تعیین و طراحی نظام توزیع مطلوب و بهینه و ارزیابی و گزینش برترین نظام توزیع میسر بوده و می‌توان با توجه به شرایط خاص سازمان به ترکیب بهینه‌ای از توزیع‌کننده‌ها و یا واسطه‌های توزیع کالا دست یافت. در انتهای فصل پس از بررسی ابعاد مختلف نظام توزیع، مروری بر وضعیت کانالهای توزیع و شبکه توزیع کالاها و خدمات در قبل و بعد از انقلاب در ایران به‌عمل آورده و اهم مشکلات آن‌را برشمردیم. از آنجا که نظام توزیع خود متأثر از عناصر دیگر نظام کلان اقتصادی نظیر نظام حمل‌ونقل و نظایر آن قرار دارد، به‌عنوان نمونه به شیوهٔ تحلیل وضعیت و اثرگذاری این نظام بر نظام توزیع پرداخته شده است.

۸-۲۷ پرسشها

الف) تشریحی

۱. جایگاه نظام توزیع را در اقتصاد بیان نمایید.

۲. وظایف سیستم یا نظام توزیع را در انجام امور بازرگانی بیان نمایید.

۳. اثرات گسترش فعالیتهای بازرگانی و معاملاتی بر نظام توزیع را توضیح دهید.
٤. نحوهٔ اثرگذاری تقاضاها بر نظام توزیع را برشمرید.
۵. نحوهٔ اثرگذاری فرایند توزیع بر فرایندهای تولید و مصرف را بیان نمایید.
٦. نحوهٔ تأثیر هزینه‌های معاملاتی بر نظام توزیع را شرح دهید.
۷. نظامهای توزیع در اقتصادهای سنتی از چه ویژگیهایی برخوردار بوده‌اند؟
۸ بازاریابی را تعریف نموده و مراحل هشتگانه تکامل آنرا نام ببرید.
۹. نقش بازاریابی را از نقطه‌نظر اقتصادی، از نقطه‌نظر مؤسسه و از نقطه‌نظر اجتماعی تشریح نمایید.
۱۰. ضمن تعریف مدیریت بازاریابی، مفاهیم تولید، کالا، فروش، و بازاریابی را از منظر مدیریت بازاریابی تشریح نمایید.
۱۱. محیط بازاریابی را تعریف نموده و محیط داخلی و خارجی را توضیح دهید.
۱۲. اجزای محیط خرد و محیط کلان را توضیح دهید.
۱۳. آمیزهٔ بازاریابی را بیان نموده و نقش نظام توزیع را در آن توضیح دهید.
١٤. آمیزهٔ ارتباطات بازاریابی چیست؟
۱۵. نقش شناخت بازار هدف در بازاریابی و توزیع چیست؟
١٦. مهمترین رسانه‌های قابل دسترسی جهت برقراری ارتباطی مؤثر را نام ببرید.
۱۷. توزیع را تعریف نموده و ذکر کنید که چرا توزیع صحیح در گرو تقسیم صحیح بازار می‌باشد؟
۱۸. سازمانهای مستقل توزیع کالا را نام برده و توضیح دهید.
۱۹. عمده‌ترین فعالیتهای عمده‌فروشان را توضیح دهید.
۲۰. معمولاً سازمان عمده‌فروشان بزرگ از چه بخشهایی تشکیل می‌گردد؟
۲۱. گردش کالا به‌عنوان عامل تعیین کنندهٔ سود عمده‌فروشان چگونه محاسبه و ارزیابی می‌شود؟
۲۲. انواع معمول عمده‌فروشان در ایران را ذکر نمایید.
۲۳. نقش خرده‌فروشان در نظام توزیع چیست و از لحاظ استقرار بر چند دسته قابل تقسیم می‌باشند؟
٢٤. عوامل مؤثر در انتخاب محل خرده‌فروشی کدامند؟

۲۵. عناصر شبکهٔ توزیع را نام برده و توضیح دهید.
۲۶. چگونه می‌توان عملکرد کانال توزیع را از طریق تحلیل جریانات اصلی توزیع (جریان فیزیکی‌کالا، جریان انتقال‌مالکیت، جریان‌اطلاعات‌وجریان پول) مورد ارزیابی قرار داد؟
۲۷. انواع عمدهٔ اقدامات قابل اجرا جهت توزیع کدامند؟
۲۸. اهم موارد مورد توجه در سیاستگذاری توزیع کدامند؟
۲۹. انواع واسطه‌های توزیع در صادرات (توزیع برون‌مرزی) را نام برده و نقش و نحوهٔ فعالیت و محاسن و مزایای هر یک را نقد نمایید.
۳۰. دلایل و طروق مختلف توزیع مستقیم صادرات چیست؟
۳۱. موارد مورد توجه در فرایند فرموله نمودن سیاست توزیع شرکت کدامند؟
۳۲. شیوهٔ انتخاب روش فروش مستقیم در مقابل واسطه‌های توزیع را (با استفاده از سؤالات چک لیست سؤالات ۱۲گانهٔ مندرج در متن کتاب) تشریح نمایید.
۳۳. کانال توزیع را تعریف نموده و بیان دارید که کانالهای توزیع چه عواملی را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند؟
۳٤. چهار عامل یا موضوع مورد توجه در طراحی کانال توزیع را ذکر نمایید.
۳۵. عوامل مؤثر بر انتخاب کانال توزیع را شرح دهید.
۳٦. ویژگیهای سیستم یا نظام توزیع فیزیکی کالای مؤثر و کارآمد را بیان نمایید.
۳۷. عوامل مؤثر بر کانال توزیع کالا را شرح دهید.
۳۸. کانالهای توزیع کالا جهت صادرات کدامند؟
۳۹. مراحل گزینش توزیع کننده‌ها یا واسطه‌های توزیع کالا را ذکر نمایید.
٤۰. نکات مورد توجه در توافقنامه‌های منعقده با توزیع کننده یا نماینده فروش چیست؟
٤۱. موارد و توصیه‌های مهم جهت بهبود روابط با نمایندگان فروش چیست؟
٤۲. عوامل مؤثر بر کیفیت توزیع کالا یا آمیزهٔ بازاریابی کدامند؟
٤۳. ویژگی و تفاوتهای میان کانالهای توزیع کالا در کشور در قبل و بعد از انقلاب اسلامی را توضیح دهید.
٤٤. شبکهٔ توزیع کالا در کشور در قبل و بعد از انقلاب از چه ویژگیها و تفاوتهایی برخوردارند؟

۴۵. اهم مشکلات نظام توزیع کالا در کشور را نام برده، تشریح نمایید.
۴۶. نقش سیستم حمل‌ونقل در نظام توزیع چیست؟
۴۷. هریک از انواع مختلف سیستم حمل‌ونقل از چه ویژگیهایی برخوردارند؟
۴۸. اهم مشکلات و راه‌حلهای موجود درخصوص حمل‌ونقل جاده‌ای چیست؟
۴۹. اهم مشکلات و راه‌حلهای موجود درخصوص حمل‌ونقل ریلی چیست؟
۵۰. نقش سردخانه‌ها، راهها، بیمه، قوانین و مقررات در نظام توزیع چیست؟

ب) چهارگزینه‌ای

۱. عدم کارایی شبکه‌های توزیع کالاها و خدمات معمولاً منجر به موجب:
الف) گرانتر شدن قیمتها و اتلاف منابع خواهد شد.
ب) کاهش قدرت خرید خواهد شد.
ج) آشفتگی در مکانیزم بازارخواهد شد.
د) هر سه مورد خواهد شد.

۲. دو عامل کلیدی توزیع عبارت‌اند از:
الف) پراکندگی مکانی ـ پراکندگی حجم
ب) پراکندگی مکانی ـ پراکندگی منابع
ج) پراکندگی مکانی ـ پراکندگی زمانی
د) هیچکدام

۳. دو دسته از فرایندهای اصلی فعالیتهای اقتصادی عبارت‌اند از:
الف) فرایند تأمین منابع و فرایند توزیع
ب) فرایند تولید و فرایند توزیع
ج) فرایند علمی و فرایند تخصیص منابع
د) فرایند توزیع مکانی منابع

۴. تأثیر قلمرو و تولید بر فرایند توزیع با توجه به چه عاملی شکل خواهد گرفت؟
الف) حجم منابع و عرضهٔ به‌موقع آن
ب) سطح و تنوع تولیدات قابل ارائه
ج) برخورداری از موجودی کالای مناسب
د) سطح و توان علمی و سیستمی

۵. آیا تقاضا بر توزیع مؤثر است؟ چگونه؟
الف) بلی ـ تنوع مصرف و ثبات آن
ب) خیر
ج) بلی ـ تنوع مصرف و پیچیدگی الگوهای مصرف
د) بله ـ تعدد متقاضیان

٦. آیا کانالهای توزیع بر جریانات تولید و مصرف اثر می‌گذارند؟ چگونه؟
الف) بلی ـ حداقل قیمت، کیفیت مناسب و اسرع وقت
ب) بلی ـ وضع کانالهای توزیع متعدد
ج) بلی ـ عرضهٔ به‌موقع کالاهای صنعتی
د) خیر

۷. هزینه‌های معاملاتی در فرایند توزیع چگونه بر عملکرد کل نظام اقتصادی مؤثرند؟
الف) از طریق افزایش بهای کالاها و خدمات مصرفی و صنعتی و کاهش مطلوبیت
ب) از طریق پرداختهای به‌موقع فروش
ج) تأثیر چندانی ندارد.
د) از طریق کاهش بهای تمام شده و افزایش قدرت خرید مصرف‌کنندگان و سطح مطلوبیت و رفاه جامعه

۸. در اقتصاد سنتی، اصلی‌ترین نهاد توزیع و بازرگانی کدام است؟
الف) عمده‌فروش ب) خرده فروش
ج) بازارهای زنجیره‌ای د) هیچ‌کدام

۹. به فرایند عرضهٔ محصول در مکان و زمان صحیح با قیمت مناسب و یا به‌عبارتی دیگر به مدیریت تقاضا چه می‌گویند؟
الف) نظام توزیع ب) نظام عرضه
ج) بازاریابی د) فروش

۱۰. تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی جهت ایجاد و حفظ مبادلات نافع بازارهای هدف سازمان مربوط به کدام حوزهٔ فعالیت زیر می‌باشد؟
الف) مالی ب)بازاریابی
ج) مدیریت بازاریابی د) نظام توزیع

۱۱. مفهوم تولید در مدیریت بازاریابی عبارت‌است از:
الف) بهبود کارایی و کاهش قیمت به ازای کیفیت معین
ب) بی‌نیازی به فعالیتهای فروش
ج) نیازمندی به تبلیغات پیشبردی
د) تأمین رضایت بازار هدف
۱۲. محیط بازاریابی شرکتها و بنگاههای مدرن را می‌توان به شکل زیر تقسیم‌بندی نمود:
الف) محیط بیرونی ـ کلان ب) محیط درونی ـ خرد
ج) محیط خرد و کلان د) محیط علمی ـ قانونی
۱۳. نظام توزیع:
الف) یکی از عناصر آمیزهٔ بازاریابی است.
ب) اعم از آمیزهٔ بازاریابی است.
ج) ربطی به آمیزهٔ بازاریابی ندارد.
د) هیچکدام
۱٤. به روشهایی که بدان‌وسیله بتوان پیامهای فروش را به خریداران در بازار هدف به جمعیت، مورد هدف رساند:
الف) آمیزهٔ بازاریابی گویند. ب) ارتباطات گویند.
ج) بازاریابی گویند. د) آمیزهٔ ارتباطات بازاریابی گویند.
۱۵. برخلاف اینکه در فروش شخص باید به مشتری مراجعه نماید، در کدام‌یک از روشهای زیر هدف جلب توجه و مراجعهٔ مشتری به‌فروشنده می‌باشد؟
الف) پست مستقیم ب) نمایشگاههای تجاری
ج) مجلات و روزنامه‌ها د) مکانهای خرید.
۱٦. سازمانهای مستقل توزیع کالا را نام برده و وجوه افتراق آنها را ذکر نمایید؟
الف) نمایشگاهها و خرده‌فروشها ـ میزان فروش
ب) عمده‌فروشی و خرده‌فروشی ـ طرف تجاری
ج) مراکز تهیه و توزیع ـ نوع محصول
د) میادین و فروشگاههای شهروند ـ حجم فروش
۱۷. مهمترین عامل تعیین کنندهٔ سود مؤسسات عمده‌فروشی کدام است؟

الف) گردش کالا　　ب) بازده به دارایی جاری

ج) تعداد مشتری　　د) حجم خرید هر مشتری

۱۸. کدام‌یک از انواع عمده فروشان زیر بدون قبول مالکیت جنس آن‌را برای خریدار سفارش می‌دهد؟

الف) نمایندگان فروش　　ب) صادرکنندگان

ج) واردکنندگان　　د) کمیسیونرها

۱۹. کدام‌یک از اشخاص حقیقی یا حقوقی زیر کالا را بدون تغییر شکل به مصرف‌کنندگان نهایی فروخته و بیشترین سهم از سود عوامل توزیع را به‌خود اختصاص می‌دهد؟

الف) کمیسیونرها　　ب) صادرکنندگان

ج) عمده فروشها　　د) خرده‌فروشها

۲۰. بیشترین حجم در دادوستدهای خرده‌فروشی متعلق به کدام‌یک از فروشندگان زیر است؟

الف) فروش از طریق پست　　ب) مراکز خرید

ج) فروشگاههای زنجیره‌ای　　د) سوپرمارکتها

۲۱. چهار عنصر اصلی در کلیهٔ نقل و انتقالات بازرگانی عبارت‌اند از:

الف) انتقال کالا، اسناد، ضمایم، پرداخت

ب) مالکیت، توافق، پرداخت، قدرت پرداخت

ج) انتقال کالا، مالکیت، توافق و پرداخت

د) توافق، پرداخت، انتقال کالا و قدرت پرداخت

۲۲. کدام نوع واسطهٔ توزیع برون مرزی زیر مسئولیتهای صادرات را پذیرفته، به‌نام خود در خارج فروش نموده و کنترل او بر عملیات توزیع بیش از سایر واسطه‌هاست؟

الف) مدیران صادرات یا صادرکننده　　ب) تجار صادر کنندهٔ کالا به خارج

ج) نمایندگیهای صادراتی　　د) خریداران سیار

۲۳. دو نوع نمایندگی در توزیع برون‌مرزی عبارت‌اند از:

الف) نمایندهٔ صادرات ـ نمایندهٔ واردات

ب) نماینده مطلق ـ نمایندهٔ نسبی

ج) نمایندهٔ یک محصول ـ نماینده صادرات

د) هیچکدام

۲٤. کدام واسطه یا خریدار است که جهت خرید به صادرکننده یا تولیدکننده مراجعه نموده و سفارشات خود را حین بازدید از محصولات و تولیدات آنها به اجرا درمی‌آورد؟

الف) تاجر صادرکننده　　ب) مدیر صادرات

ج) خریداران سیار　　د) واردکننده

۲۵. به کلیهٔ بخشهای تولیدکننده و مصرف‌کننده و کلیهٔ افراد و سازمانها که وسیله‌ای را برای انتقال مالکیت کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده فراهم می‌آورند:

الف) کانال توزیع گویند.　　ب) سیستم توزیع گویند.

ج) سیستم حمل‌ونقل گویند.　　د) هیچکدام

۲٦. سیگار و اتومبیل از چه نوع سیستم توزیعی برخوردارند؟

الف) توزیع وسیع ـ توزیع انحصاری　　ب) توزیع انحصاری ـ توزیع وسیع

ج) توزیع برگزیده ـ توزیع وسیع　　د) هیچکدام

۲۷. عناصر کلیدی در توزیع فیزیکی عبارت‌اند از:

الف) حمل ـ انبارداری ـ اسناد ـ پرداخت

ب) حمل، اسناد، موجودی، بسته‌بندی

ج) وسایل حمل‌ونقل، سردخانه ـ سرعت

د) حمل ـ انبارداری ـ کنترل مواد و موجودی ـ بسته‌بندی ـ سفارشات.

۲۸. بیشترین پیشرفت در کنترل موجودیها مطابق با نیازهای مشتریان ناشی از

الف) EOQ بوده است.　　ب) تکنولوژی‌اطلاعات‌وکامپیوتربوده است.

ج) کامپیوتر بوده است.　　د) علم ریاضی بوده است.

۲۹. به کالاهایی که پس از انقضای مهلت قانونی توقف در گمرک باقی می‌ماند کالای،

الف) تشریفاتی گویند.　　ب) متروکه گویند.

ج) مرجوعی گویند.　　د) هیچکدام

۳۰. به کسی که تشریفات گمرکی کالاهایی خاص متعلق به شخص دیگر را به وکالت از طرف او در گمرک انجام می‌دهد:

الف) کمیسیونر گویند. ب) گمرک چی گویند.
ج) ترخیص کار گویند. د) حق‌العمل کار گمرکی گویند.

۳۱. نرخ بازده و سود سرمایه در کدام‌یک از بخشهای زیر بالاتر است؟
الف) بخش خدمات خصوصی ب) بخش تعاونی مسکن
ج) بخش فعالیتهای توزیع و تجارت د) بخش دولتی

۳۲. دو مشکل اساسی نظام توزیع کشور عبارت‌اند از:
الف) حمل‌ونقل ضعیف و فقدان سردخانه‌ها
ب) فقدان الگوی مصرف مناسب و تغییرات مکرر سیاستهای دولت
ج) مشکل راههای ارتباطی و اعتباری
د) هیچکدام

۳۳. قوهٔ محرکهٔ صدور یا ورود کالا در بازرگانی داخلی:
الف) بیمه می‌باشد. ب) حمل‌ونقل می‌باشد.
ج) اعتبارات اسنادی می‌باشد. د) سود گمرکی می‌باشد.

۳٤. آیا انتقال به‌توسط خطوط لوله نوعی از صنعت حمل‌ونقل به‌شمار می‌آید؟
الف) بلی ب) خیر
ج) ممکن است به‌شمار آید. د) ممکن است به‌شمار نیاید.

۳۵. برای حمل کالاهای سبک، فوری و فاسد شدنی کدام سیستم حمل‌ونقل مناسب است؟
الف) حمل‌ونقل دریایی ب) حمل‌ونقل هوایی
ج) حمل‌ونقل ریلی د) هیچکدام

۳٦. برای حمل محموله‌های بزرگ به روشی ارزان، کدام سیستم حمل‌ونقل مناسب است؟
الف) حمل‌ونقل هوایی ب) حمل‌ونقل ریلی
ج) حمل‌ونقل دریایی د) حمل‌ونقل زمینی

۳۷. قدیمی‌ترین مؤسسهٔ حمل‌ونقل در ایران و متداولترین شیوهٔ حمل‌ونقل در ایران کدام‌نوع از سیستمها می‌باشند؟
الف) حمل‌ونقل جاده‌ای ـ حمل‌ونقل هوایی
ب) حمل‌ونقل راه‌آهن ـ حمل‌ونقل جاده‌ای

ج) حمل‌ونقل لوله‌ای ـ حمل‌ونقل ریلی

د) حمل‌ونقل هوایی ـ حمل‌ونقل دریایی

۳۸. دپو، سیلو، سردخانه، کانتینر و انبار ازجمله تسهیلات:

الف) حمل و نگهداری هستند. ب) ارتباطی هستند.

ج) زیربنایی هستند. د) هیچکدام

۳۹. سهم حمل‌ونقل جاده‌ای در کشور:

الف) بیش از حمل‌ونقل ریلی است. ب) کمتر از حمل‌ونقل ریلی است.

ج) برابر با حمل‌ونقل ریلی است. د) هیچکدام

٤۰. سهم بخش خصوصی در زمینه‌های توزیع کالا، رستوران، هتلداری و... و سهم آن در زمینه‌های صنایع .... است.

الف) بالاست ـ ناچیز نیست. ب) کم است ـ بالاست.

ج) بالاست ـ بالاست. د) بالاست ـ ناچیز است.

پاسخنامه پرسشهای چهارگزینه‌ای

فصل اول

۱) ج	۲) ب	۳) ج	٤) د
۵) ب	٦) الف	۷) الف	۸) ج
۹) د	۱۰) ج	۱۱) الف	۱۲) ب
۱۳) ج	١٤) الف	۱۵) د	١٦) ج
۱۷) ج	۱۸) الف	۱۹) ب	۲۰) ب
۲۱) ب	۲۲) الف	۲۳) ج)	٢٤) ب

فصل دوم

۱) د	۲) د	۳) د	٤) د
۵) الف	٦) الف	۷) د	۸) ج
۹) ب	۱۰) ب	۱۱) ب	۱۲) ج
۱۳) ب			

فصل سوم

۱) الف	۲) د	۳) ج	٤) الف
۵) الف)	٦) د	۷) ب	۸) ج
۹) الف	۱۰) ج	۱۱) د	۱۲) ج
۱۳) ب	١٤) د	۱۵) الف	١٦) الف
۱۷) ج	۱۸) ب	۱۹) ج	۲۰) الف
۲۱) ج	۲۲) د	۲۳) د	٢٤) الف

فصل چهارم

۱) الف	۲) ج	۳) ب	٤) ب
۵) ج	٦) الف	۷) ج	۸) الف

۹) ب	۱۰) الف	۱۱) د	۱۲) ج
۱۳) الف	۱٤) الف	۱۵) ج	۱٦) ب
۱۷) ب	۱۸) الف	۱۹) ب	۲۰) الف

فصل پنجم

۱) ب	۲) الف	۳) ج	٤) الف
۵) د	٦) د	۷) ب	۸) ج
۹) ج	۱۰) الف	۱۱) ج	۱۲) ج
۱۳) ج	۱٤) الف	۱۵) د	۱٦) الف
۱۷) ج	۱۸) د	۱۹) ب	۲۰) الف
۲۱) د	۲۲) الف	۲۳) ج	۲٤) الف

فصل ششم

۱) ب	۲) د	۳) الف	٤) ج
۵) ب	٦) د	۷) ج	۸) د
۹) د	۱۰) الف	۱۱) الف	۱۲) ب
۱۳) ج	۱٤) ج	۱۵) الف	۱٦) ج
۱۷) ب	۱۸) د	۱۹) الف	۲۰) الف
۲۱) ج	۲۲) ب	۲۳) د	۲٤) ب
۲۵) ب	۲٦) ج	۲۷) د	۲۸) د
۲۹) الف	۳۰) د	۳۱) ج	۳۲) الف
۳۳) الف	۳٤) ب	۳۵) ج	۳٦) الف
۳۷) ب	۳۸) ب	۳۹) د	٤۰) الف
٤۱) ج	٤۲) الف	٤۳) ج	٤٤) ب
٤۵) الف	٤٦) ب	٤۷) د	٤۸) ج
٤۹) ب	۵۰) د	۵۱) ب	۵۲) الف
۵۳) د	۵٤) ج	۵۵) ب	۵٦) الف
۵۷) د	۵۸) د	۵۹) الف	٦۰) الف

فصل هفتم

١) د	٢) ب	٣) ج	٤) الف
٥) ب	٦) د	٧) ج	٨) الف
٩) ج	١٠) ب	١١) د	١٢) د
١٣) ج	١٤) الف	١٥) ج	١٦) د
١٧) ب	١٨) ج	١٩) د	٢٠) ج
٢١) الف	٢٢) الف	٢٣) ب	٢٤) ج
٢٥) ب	٢٦) د	٢٧) الف	٢٨) د
٢٩) ج	٣٠) د	٣١) د	٣٢) ج
٣٣) الف	٣٤) ب	٣٥) ج	٣٦) الف
٣٧) ب	٣٨) د	٣٩) الف	٤٠) ج
٤١) د	٤٢) الف	٤٣) ب	٤٤) د
٤٥) د	٤٦) الف	٤٧) الف	

فصل هشتم

١) د	٢) ج	٣) ب	٤) ب
٥) ج	٦) الف	٧) د	٨) ب
٩) ج	١٠) ج	١١) الف	١٢) ج
١٣) الف	١٤) د	١٥) ب	١٦) ب
١٧) الف	١٨) د	١٩) د	٢٠) ج
٢١) ج	٢٢) ب	٢٣) الف	٢٤) ج
٢٥) الف	٢٦) الف	٢٧) د	٢٨) ب
٢٩) ب	٣٠) د	٣١) ج	٣٢) ب
٣٣) ب	٣٤) الف	٣٥) ب	٣٦) ج
٣٧) ب	٣٨) ج	٣٩) الف	٤٠) د

کتابنامه

الف) فارسی

۱. ابراهیم‌زاده، علیرضا، *خرید خارجی*، انتشارات میترا، چاپ اول، ۱۳۷۳.
۲. اخوی، احمد، *اقتصاد کلان (پایه‌ای و کاربردی)*، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۳. اتاق بازرگانی بین‌المللی، *مقررات متحدالشکل اعتبارات اسنادی*- نشریه شمارهٔ ۲۹۰.
٤. استونر، جیمز، ادوارد فریمن، *مدیریت*، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
۵. استیفن کارتر، *خرید موفق در یک هفته*، ترجمه و نشر گروه کارشناسان ایران، ۱۳۷۹.
٦. اشرفی، محسن، *کتابچهٔ روشهای نظارت و اجرای قراردادهای واردات*، مؤسسه بین‌المللی توسعه روابط تجاری.
۷. اصغرپور، محمدجواد، *تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات در مدیریت*، انتشارات دانشگاه تهران.
۸. البرزی، محمود، *مدیریت کالا*، پاپیروس، پیشبرد، ۱۳٦۸.
۹. امیرشاهی، منوچهر، *اصول کارپردازی و انبارداری در سازمانهای دولتی و مؤسسات تولیدی*، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، *انبارداری و کنترل موجودی*.
۱۱. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، *اصول مقدماتی کارپرداز و انبارداری*.
۱۲. انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی شریف، *طراحی انبار*.
۱۳. انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی شریف، *سیستمهای اطلاعاتی انبار*.
١٤. انتشارات مؤسسهٔ بین‌المللی توسعهٔ روابط تجاری، *قانون و مقررات صادرات و واردات*، ۱۳۷۲.
۱۵. انواری رستمی، علی‌اصغر، *سیستمهای خرید و انبارداری*، طراحان نشر، چاپ نهم، ۱۳۸۰.
۱٦. بنایی، رضا، *آشنایی با مقررات و ترخیص کالا*، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسهٔ مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، دیماه ۱۳۷۵.
۱۷. بنایی، رضا، *امور گمرکی و ترخیص کالا*، ۱۳٦٦.
۱۸. بهبهانی، محمد، *پژوهش علمی و عملی انبارداری*، نشر ترمه، چاپ سوم، ۱۳۷۰.
۱۹. بهرامی، ایرج، *بازاریابی در بازرگانی پیشرفته*، انتشارات پیشبرد.
۲۰. پیمان، حسین، *بازاریابی کاربردی*، نشریهٔ زمینه وابسته به سازمان اقتصادی کوثر.
۲۱. توفیق، علی‌اصغر، *کنترل تولیدوموجودی (سیستم اطلاعاتی انبار)*، دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران.
۲۲. حاج شیرمحمدی، علی، *برنامه‌ریزی و کنترل تولید و موجودیها*.
۲۳. حسنقلی‌پور، طهمورث، سیستمهای خرید، مدیریت پشتیبانی.
۲٤. حسنقلی‌پور، طهمورث، *سیستمهای اطلاعاتی انبار*.
۲۵. خسرویان، غلامرضا و علی بخشی‌زاده، *بازاریابی کالاهای صادراتی*، نشر تلاش، ۱۳۷٤.
۲٦. ذوقی، محمدصالح، *اینکوترمز ۱۹۹۰*، انتشارات کمیته ایرانی اتاق بین بازرگانی بین‌الملل، چاپ سوم، ۱۳۷۰.
۲۷. رزاقی، ابراهیم، *اقتصاد ایران*، انتشارات نی، ۱۳٦۷.
۲۸. زینال‌زاده، ایرج، *مدیریت خرید*، نشر قانون، چاپ اول، ۱۳۷۲.
۲۹. زمانی فراهانی، مجتبی، *خرید و واردات کالا با روش اعتبار اسنادی*، نشر فرنود، ۱۳۷٤.
۳۰. سازمان صنایع ملی ایران، *مدیریت سفارشات خارجی*، چاپ دوم، روابط عمومی سازمان صنایع

ملی ایران ۱۳٦۱.
۳۱. شیرزاد، عسگر، *راهنمای اینکوترمز ۱۹۹۰*، اتاق بازرگانی بین‌الملل.
۳۲. شرکت ملی نفت ایران، *روش اداری تهیه و تنظیم تقاضا، تدارکات و امور کالا*.
۳۳. صالحی، جانعلی محمود، *فرهنگ و اصطلاحات بیمه و بازرگانی*، سازمان صنایع ملی ایران، ۱۳٦۷.
۳٤. طارم سری، مسعود، *اینکوترمز ۲۰۰۰*، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
۳۵. ظهراب‌پور، فاضل، *بازاریابی و بازرگانی در مدیریت*، انتشارات سانیا.
۳٦. عادلی، محمدحسین، *اقتصاد بین‌الملل و بازرگانی خارجی ایران*، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی.
۳۷. عربی، *طراحی و تحلیل سیستمها*، دانشکدهٔ مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران.
۳۸. فرجادی، منوچهر، *اصول و مفاهیم بیمه‌های بازرگانی*، شرکت سهامی بیمه البرز.
۳۹. فیشر، رجر و ویلیام یوری، *اصول و فنون مذاکره*، ترجمهٔ مسعود حیدری، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۰.
٤۰. کیانی، هوشنگ، *کنترل تولید و موجودی (۱)*، دانشکدهٔ مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران.
٤۱. گروه مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف، *طراحی سیستم اطلاعاتی در واحدهای صنعتی*.
٤۲. گمرک جمهوری اسلامی ایران، *آشنایی با مقررات گمرکی و ترخیص کالا*، ۱۳٦۷.
٤۳. گمرک جمهوری اسلامی ایران، *قانون امور گمرکی و آیین‌نامه اجرایی آن با آخرین تغییرات*، تهران، ۱۳۷۰.
٤٤. گمرک جمهوری اسلامی ایران، *دانستنیهای گمرک*، اردیبهشت ۱۳۷۹.
٤۵. محسنی، عباس، بودجه، *مقررات مالی*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
٤٦. مؤسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی ایران، *روش شمارش موجودی کالا*.
٤۷. مؤسسه حسابرسی سازمان صنایع ملی ایران، *حسابداری مدیریت*.
٤۸. مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، *اقتصاد ایران*، وزارت بازرگانی، ۱۳۷۱.
٤۹. مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، *مجموعه قوانین و مقررات توزیع کالا*.
۵۰. مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، *آشنایی با تعاریف و اصطلاحات بازرگانی ـ اقتصادی*.
۵۱. مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، *روشهای نوین توزیع کالا*، ۱۳۷٦.
۵۲. محمدی، داود، *حقوق بازرگانی بین‌المللی کاربردی*، نوپردازان، تهران ۱۳۷۹.
۵۳. وزارت امور اقتصادی و دارایی، *قانون جدید محاسبات عمومی کشور*، ۱۳٦٦.
۵٤. وزارت امور اقتصادی و دارایی، *آیین‌نامهٔ اموال دولتی*.
۵۵. وزارت بازرگانی، *قانون مقررات صادرات و واردات، آیین‌نامهٔ اجرایی آن*، ۱۳٦۷.
۵٦. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، *ماهنامهٔ اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی وزارت تعاون*، شمارهٔ ٤٦، سال ۱۳۷٤.

ب) خارجی

1. Acuff, Frank L., "**How to Negotiate with Anone Anywhere around the World**", American Association, New York, 1993, P.23.
2. Baily, Peter and David Farmer, "**Purchasing (Principle and Management)**", 6th ed. Pub. Pitman, 1991.
3. Combs, Paul H. "**Handbook of International Purchasing**", Boston, Cahners Book, 1971.
4. Dobler, Donald W. and Lamar Lee Jr. and David N. Burt, "**Purchasing and Material Management**", 4th Edition, Mc Graw-Hill book Co. (U.K.) Limited, 1984.
5. Ericsson D., "**Material Administration**", McGraw-Hill Co.(U.K.) Limited, 1971.
6. Graham, J.L. and Herberger, R.A. "**Negotiators Abroad, Don't Shoot from the Hip**",

Harward Business Review, July-August 1983, pp. 160-168.

7. Graham, J.L. "**The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study**" , Journal of International Business Studies, Spring, Vol. XVI, No. 1, 1985, PP. 81-96.
8. Harrison, A., "**Just in Time Manufacturing in Perspective (MPS)**", Prentice Hall, 1992.
9. Kingsman, B.G,. "**Raw Materials Purchasing**", An Operational Research Approach, Printed in Great Britain by A. Wheaton and Co. LTD Exeter 1985.
10. Plossl, G., "**Production and Inventory Control**", Prentice Hall, 1985.
11. Schering, E.E., "**Purchasing Management**", 1989.
12. Tersine, R.J., "**Principles of Inventory and Materials Management**", 3rd Edition, Elsevier Science Publishing Co. Inc, 1988.
13. UNCTAD, "**Payment Arrangements among Countries Having Different Economic and Social Systems**", UNCTAD/ST/TSC/318 Aprill 1986.
14. Van Weele, A.J. "**Purchasing Management**", Chapman and Hall, London (U.K.), 1994.
15. Wilburb, E., "**The Purchasing System**", Irving, Inc. 1967.
16. Woodside, A.G. "**Advances in Business Marketing and Purchasing Case Studies for Industrial and Business Marketing**", London, Jai Press Inc. 1996.

خوانندهٔ محترم

این پرسشنامه به منظور ارتقای کیفیت کتابهای درسی و رفع نواقص آنها تهیه شده است. دقت شما در پاسخگویی به این پرسشنامه در پایان هر نیمسال ما را در تحقق این هدف یاری خواهد کرد.

نام کتاب............................. نام مؤلف/مترجم.....................

نام خواننده (در صورت تمایل)........... رشتهٔ تحصیلی........... ورودی...... مرکز.........

سؤال	خیلی زیاد	زیاد	تاحدودی	اصلاً
۱. آیا از زمان تحویل و نحوهٔ دسترسی به کتاب راضی بودید؟				
۲. آیا حجم کتاب با توجه به تعداد واحد مناسب بود؟				
۳. آیا تقسیم‌بندی مطالب در فصلها و/یا بخشها متناسب و بجا بود؟				
٤. آیا متن کتاب روان و ساده و جمله‌ها قابل‌فهم بود؟				
۵. آیا به روز بودن مطالب رعایت شده بود؟				
٦. آیا مطالب تکراری داشت؟				
۷. آیا رعایت پیوستگی مطالب با درسهای پیشین رعایت شده بود؟				
۸. آیا مثالها، شکلها، نمودارها، جدولها و... گویا بودند و در فهم مطلب به شما کمک کردند؟				
۹. مطالعهٔ هدفهای کلی، آموزشی/رفتاری تا چه اندازه به درک بهتر شما کمک کرد؟				
۱۰. آیا خودآزماییهای کتاب به گونه‌ای بود که تمام مطالب درسی را شامل شود؟				
۱۱. آیا پاسخ خودآزماییها و تمرینها کامل و گویا بود؟				
۱۲. آیا با غلطهای املایی و اشکالهای چاپی مواجه شدید؟				
۱۳. کیفیت چاپ و صحافی کتاب چگونه بود؟				
۱٤. آیا طرح روی جلد کتاب مناسب بود؟				
۱۵. چنانچه از وسایل کمک‌آموزشی از قبیل نوار، فیلم، cd و... استفاده کرده‌اید، آیا به درک بهتر شما کمک کرده است؟				
۱٦. تا چه اندازه این کتاب شما را از حضور در کلاس بی‌نیاز کرد؟				

لطفاً چنانچه با اشکالهای تایپی یا محتوایی مواجه شده‌اید، فهرستی از آنها را ضمیمه کنید.

در مجموع کتاب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ عالی ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف☐

در صورت تمایل سایر پیشنهادهای خود را در پشت صفحه بنویسید.

این پرسشنامه را پس از تکمیل از کتاب جدا کنید و به قسمت آموزش مرکز تحویل دهید یا مستقیماً به نشانی تهران ۱۹۵٦۹– صندوق پستی ٤٦۹۷–۱۹۳۹۵، مدیریت تدوین ارسال فرمایید.

با تشکر

مدیریت تدوین